إدارة المنظمات الخاصة
(منظمات الأعمال)

المفاهيم العامة-الوظائف والأهداف

Management of Private Organizations
(Business Corporations)



د. كاسر المنصور

د. عيد عريفج

د. حنا نصرالله

ZAHRAN
زهران
للنشر

إدارة المنظمات الخاصة
(منظمات الأعمال)

إدارة المنظمات الخاصة
(منظمات الأعمال)

الدكتور
عيد عريفج

الدكتور
كاسر المنصور

الدكتور
حنا نصر الله

جامعة الزيتونة الأردنية

الطبعة الأولى

1431هـ-2010م

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة
المكتبة الوطنية
(2009/7/3077)

758

عريفج، عيد

إدارة المنظمات الخاصة / عيد عريفج، كاسر المنصور، حنا نصر الله.-

عمان: دار زهران، 2009.

(   ) ص.

ر.أ. : (2009/7/3077)

الواصفات: / المنظمات الخاصة//إدارة الأعمال//منظمات الأعمال/

❖ أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية.

❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي

دار زهران للنشر والتوزيع

تلفاكس : 5331289 – 6 – 962+، ص.ب 1170 عمان 11941 الأردن
E-mail : Zahran.publishers@gmail.com
www.darzahran.net

الفهرس

الموضوع	الصفحة

الموضوع	**الصفحة**

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الباب الأول

الفصل الأول : ماهية منظمات الأعمال

الفصل الثاني : المنظمات كنظم

الفصل الثالث : أبعاد المنظمات

الفصل الرابع : بيئة المنظمة

الفصل الخامس : أشكال المنظمات

الفصل الأول

ماهية منظمات الأعمال

العناوين الرئيسية

1- مفهوم المنظمة

1-1-تعريف المنظمة

1-2-خصائص المنظمة

1-3-أهمية المنظمات

2-التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة

2-1-المنافسة العالمية

2-2-تصميم المنظمة

2-3-تحفيز العاملين

2-4-السرعة

2-5-تكنولوجيا الاتصالات

مقدمة

أنّا توجه الإنسان المعاصر في القرية الكونية المعاصرة، يجد نفسه في منظمة ما. فقد يولد هذا الإنسان في مستشفىً، وتسجل ولادته في دائرة للأحوال المدنية، ثم يتلقى تعليمه في المدارس والمعاهد والجامعات. وبعد تخرجه يعمل في شركة صناعية أو تجارية أو خدمية، يؤمن من خلالها معاشاً (راتباً) يعتاش منه هو وأسرته، وتُشْبَعُ له حاجات Needs. كما قد يلجأ إلى المراكز الأمنية أو مراكز الدفاع المدني إذا تعرضت حياته أو ممتلكاته للخطر. كما قد يلجأ في أوقات فراغه إلى النادي أو المسرح أو الجمعية لممارسة بعضاً من هواياته أو تحقيقاً لذاته.

1- مفهوم المنظمة

هذا وقد تختلف مسميات هذه المنظمات، أهدافها، وأشكالها القانونية والتنظيمية (هياكلها التنظيمية)، إلا أنها تبقى المهيمنة على كافة مناحي حياتنا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية أيضاً. ذلك أن كافة النشاطات التي نمارسها تخضع لأطر وأنماط من السلوك تحددها هذه المنظمات (الخاصة والعامة) من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات والثقافات التي تفرضها على المتعاملين معها و /أو المنتسبين لها. وفي ظل هذه المفاهيم يصعب تصور المجتمعات المعاصرة دون وجود المنظمات [1].

وعلى الرغم من أن المنظمة اختراع اجتماعي Social Invention بمعنى أنها من صنع الإنسان، إلا أنه أصبح عبداً لها: تشكل سلوكه، وتحدد أدواره ومستقبل

(1)V.K Narayanan & Raghu Nath, Organization Theory, A Strategic Approach, Richard D. Irwin, Inc, Boston, 1993, P2.

حياته. ومن هنا تتأتى أهمية دراسة المنظمة لما لها من تأثير فعال على حياة الناس وتطوير معاييرها المادية والقيّمية والثقافية والسلوكية. أضف إلى ذلك، فأن المنظمة هي الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية (2) Management Process وتتحدد فيه أيضاً وظائف منظمات الأعمال وأنماط السلوك التنظيمي. وعليه فإن المنظمة هي حلقة الوصل بين العلوم الإدارية المختلفة.

ومن الجدير بالذكر، إن المنظمة كيان غير مادي، ولكنه كيان معنوي Abstract، نحس بوجوده من خلال المباني التي يشغلها والسلع/ أو الخدمات التي نستهلكها والأفراد الذين يعملون فيه أو ينتسبون إليه، ويمنحونه ولاءهم وإخلاصهم وتفانيهم في العمل بهدف تحقيق أهدافه من ناحية وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية من الناحية الأخرى.

1-1- تعريف المنظمة

يعرف روبنز Robbins المنظمة بأنها " كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد (عن وعي وإدراك)، وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على اساس الاستمرار النسبي، لتحقيق هدف (أو أهداف) مشترك.

"An Organization Is A consciously Co- ordinated social entity, with A Relatively boundary, that functions on A relatively continuous basis to Achieve A common gool or set of goals ". (3)

---

(2) د. عمر وصفي عقيلي و د. قيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1994،ص3.

(3) Stephen P. P. Robins, Organization Theory, Structure, Desing & Applications, Prentice Hall International, Inc, Englewood Cliffes, New Jersy. 1990, P.4.

كما يعرف آرثر بيديان وريموند زامنوتو (Arthur bedeian & Raymond zamanuto) المنظمة بأنه " كيان اجتماعي هادف" يمثل نظاماً تتم هيكلة نشاطاته بشكل متعمد، وله حدود يمكن تمييزها".

"Organization Are Social Entities That are Goal – directed Deliberately Structured Structured Acitvity Systems With An Identifiable Boundary". (4)

1-2- خصائص المنظمة

يُستدل من التعريفين أعلاه المعاني و المفاهيم التالية :(5)

1- أن المنظمة كيان اجتماعي، بمعنى أنه يتكون من أفراد وجماعات يتفاعلون ويتعاونون من خلال تأدية أدوار محددة تشكل في مجموعها جل العملية الإدارية ووظائف المنظمة.

2- توجد المنظمات لتحقيق أهداف مشتركة، حيث تسعى المنظمة والعاملين فيها لتحقيق غاية End أو رسالة Mission. هذا وقد تختلف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة، كما قد تتعدد أهداف المنظمة الواحدة، ولكن القاسم المشترك لأية منظمة هو السعي لتحقيق هدف أو أهداف متفق عليها وإلا فقدت المنظمة مقومات وجودها.

3- إن النشاطات التي تمارسها المنظمة بكليتها The Whole Organization، نشاطات تقرر مسبقاً وتنسق بشكل متعمد لتحقيق التكامل والتناغم بين كافة النشاطات والوحدات الإدارية للمنظمة وهذا التكامل والتناغم هو أهم

---

4)(Richard L. Dalt, Organization Theory & Design, West Pulishing Co New York, 1992. P.7.

(5)Ibid, PP. 7-8.

متطلبات النظام System. والنظام مجموعة من الأجزاء المتكاملة التي تكون كلاً واحداً منسقاً لتحقيق أهداف محددة سلفاً.

4- للمنظمة حدود تميزها عن غيرها من المنظمات، بمعنى أن هذه الحدود يمكن تصورها Idnentifialble وتستخدم للتفرقة بين ما يعتبر جزءاً من المنظمة وما لا يعتبر كذلك. فلكل منظمة مثلاً موظفوها الذين يرتبطون بها بموجب عقود تقضي بمبادلة الجهد بالأجر . ولكل منظمة موجوداتها من المواد والآلات والمباني.. الخ التي تستخدمها أو تستثمرها دون غيرها من المنظمات بحكم حقوق الملكية المتصلة بهذه الموجودات. وتجدر الإشارة هنا أن هذه الحدود Boundaries الوهمية (غير المادية) هي التي تفصل المنظمة عن بيئتها الخارجية External Environment. وسوف نتعرض لمفاهيم البيئة المختلفة لاحقاً.

1-3 أهمية المنظمات في المجتمعات المعاصرة -

تعتبر المنظمات كيانات هامة في المجتمعات المعاصرة لأسباب عدة أهمها[6].

1- المنظمات هي الشكل السائد في المجتمعات المعاصرة، بمعنى أنها الشكل المؤسسي Institutionalized Form المهيمن على مقدراتنا الاجتماعية والإقتصادية والسياسية. ويدّعي تشارلز بيرو Charles Perrow أن المنظمات هي الظاهرة الحقيقية الرئيسة Key Phenomenon للوجود في ايامنا هذه. ويضيف بيرو بأن المنظمات لا تؤثر على المقدرات الاقتصادية

(6)V.K Nayanan &Reghu Nath, Previous Source, P.5.

والاجتماعية والسياسية فحسب، ولكن تأثيرها يمتد إلى معتقداتنا الدينية وقيمنا وعاداتنا الأسرية (7).

2- المنظمات ضرورية لتحقيق الأعمال الصعبة والتي يتعذر القيام بها بالعمل الفردي. وكلما تقدمت الأمم في معارج الحضارة تصبح تقنيات الإنتاج أكثر تعقيداً وتكلفة مما يحتم تعاون الأفراد والجماعات لإقامة المشروعات الكبيرة، كالسدود ومحطات توليد الكهرباء والطرق والأنفاق والجسور واستخراج الثروات الطبيعية واستغلالها. كما تحتم التعاون لإدارة هذه المشروعات ومواجهة التعقيدات Complexities المتصلة بالعملية الإدارية، والمتغيرات البيئية، والتكنولوجيا المعاصرة.

3- تعتبر المنظمات الأكثر كفاية وفاعلية عندما تُنَظّم وتدار وفقاً للأسس والمعايير الإدارية العلمية والعملية. وربما كان هذا السبب هو الأهم لغايات تنظيم النشاط الإنساني من خلال المنظمات التي تحكمها النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية المعاصرة والتي تسعى من خلالها لتحقيق الكفاية والفاعلية.

2- التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة

تواجه منظمات اليوم مجموعة من التحديات والتعقيدات التي لم تواجهها منظمات الأمس – المنظمات التي أقيمت في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن العشرين، وكذلك المنظمات التي سادت في الخمسينات والستينات والسبعينات من هذا القرن. فقد أصبحت منظمات الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، تمارس نشاطاتها في قرية كونية بفعل التطور الذي شهدته تكنولوجيا المعلومات، وتوجه

(7)Richard L.Dalt, Preveous Source, P.8.

العالم نحو الإنفتاح الاقتصادي، وإقامة الاتحادات الاقتصادية الإقليمية، والغاء الحواجز الجمركية والإدارية والتوجه نحو العولمة سواء على مستوى الإنتاج أو التسويق. ومن أبرز التحديات التي تواجهها منظمات اليوم ما يلي : (8)

2-1- المنافسة العالمية Global Competition

لم تعد المنظمة واحة محلية، تستأثر بجزء من السوق المحلي أو تحتكره كما كانت الحال سابقاً. ولكنها أصبحت تواجه منافسة ضارية ليس من مثيلاتها من الشركات الوطنية فحسب، ولكن من كافة الشركات التي تنتج سلعاً مشابهة او منافسة على وجه هذه البسيطة. وليس أدل على ذلك من اكتساح المنتجات اليابانية من الإلكترونيات والسيارات كافة الأسواق العالمية والوطنية.

2-2- تصميم المنظمة Origination Design

في الماضي، كان تركيز الإداريين على ضخامة الحجم والنمو Growth. أما الآن فقد أصبح التركيز على المنظمات الأصغر القادرة على التكيف والتي تتكون من اجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال فرق عمل Teamsتشكل وفقاً للحاجة والمتطلبات المتغيرة أبداً. ويتم تصميم المنظمات حالياً وفقاً لمفاهيم إدارة المشاريع Project Management أو المصفوفة أو الشبكة الإدارية Matrix Organization.

2-3- تحفيز العاملين Motivating Human Resources

يُعتبر العاملون في العديد من منظمات اليوم شركاء للمالكين وزملاء للإداريين خلافاً لمبادئ السيد والمسود والرئيس والمرؤوس التي سادت في العقود الماضية. هذا ويساهم العاملون حالياً في الشركات التي يعملون فيها كما يشاركون

(8) د. محمد مهدي زوبلف وزد د. محمد قاسم قريوني، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، جمعية عمال المطابع الأردنية عمان، 1984، ص135.

في إرباحها وإدارتها مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في خدمة منظماتهم والمساهمة في تحقيق نجاحاتها.

2-4- السرعة

ركّز الإداريون في الماضي على جودة المنتجات أو الخدمات التي يقدمونها لعملائهم باعتبار الجودة من عناصر المنافسة الرئيسة. ولكنّ الجودة لم تعد كافية لإرضاء المستهلكين وأصبحت سرعة توفير المنتجات أو الخدمات من أهم عوامل المنافسة الحالية. إننا نعيش في عصر السرعة، ويحتاج المستهلكون لسلعتهم وخدماتهم أن تتوفر بأقصى سرعة ممكنة وعلى منظمات اليوم أن تستجيب لهذا المطلب الحيوي واضعة نصب أعينها عدم إهمال الجودة على حساب السرعة.

2-5 تكنولوجيا الاتصالات Communication Technology

نستطيع، في عالم اليوم، ربط موظفي المنظمة الواحدة بواسطة الكمبيوترات الشخصية بوحدة جمع وتحليل المعلومات المركزية. كما أصبح بالإمكان ربط أي منهم بإرجاء المعمورة المختلفة من خلال شبكات الإنترنت والستلايت والفاكس وغيرها من أدوات الاتصال العصرية. فقد يسّرت التكنولوجيا المعاصرة الحصول على المعلومات وتشكيل فرق العمل اللازمة لأداء أية مهمة أو مشروع بغض النظر عن تعقيده أو مقومات انجازه. وبفضل تكنولوجيا الاتصالات لم تعد هناك حاجة لتوزيع الملاحظات والتعليمات وانتظار التغذية الراجعة بشأنها من خلال التقارير والمذكرات، حيث أصبح بالإمكان بث هذه التعليمات وتلقي الردود والانفعالات المتصلة بها (التغذية الراجعة) بشكل أسرع ويكاد أن يكون فورياً.

الفصل الثاني

المنظمات كنظم

Organization as systems

العناوين الرئيسة

1- مفهوم المنظمة

2- أنواع النظم

3- سمات النظام المفتوح

3-1- إدراك أهمية البيئة

3-2- التغذية الراجعة

3-3- سمة الدورية

3-4- القدرة على مقاومة الاضمحلال

3-5- الاستقرار والثبات

3-6- النمو والتوسع

3-7- الموازنة بين النشاطات

3-8- تحقيق الأهداف بطرق مختلفة

4- وظائف النظم الفرعية للمنظمات

4-1- العمل عبر الحدود

4-2- الإنتاج

4-3- الصيانة

4-4- التكييف

4-5- الإدارة

1- مفهوم النظام

يُجمع كُتّاب الإدارة المعاصرون، على اعتبار المنظمات نُظُماً Systems ويُعرّف النظام System. بأنه مجموعة من الأجزاء المترابطة، والتي تعتمد على بعضها بعضاً لتحقيق التكامل بحيث تشكل كلاً واحداً (1).

"A System Is a Set Of Interrelated and Interdependent Parts a Managed In Manner That Produces a Unified Whole .

هذا ويتسم النظام بوجود مجموعتين من القوى الفاعلة فيه: **قوى التفريق** "**Differentiation Forces**" وهي القوى التي تضغط باتجاه التخصص وتقسيم أعمال المنظمة على شكل وحدات شبه مستقلة بهدف تسهيل عمليات الأداء وتحقيق الكفاية والفاعلية في إنجازها. **وقوى التوحيد والتكامل** **Integration Forces**، التي تعمل باتجاه خلق كلٍ واحدٍ من الأجزاء شبه المستقلة. ولتحقيق هذه الغاية تلجأ المنظمات إلى استخدام الأدوات التالية: التنسيق بين المستويات المختلفة للسلطة، الإشراف المباشر، القواعد والاجراءات، وتحديد السياسات. وعلى ذلك يتطلب وجودُ أيٍّ نظام قُوىَ التفريق لتحديد أجزائه الفرعية واختصاصاتها ومسؤولياتها، وقُوىَ التوحيد والتكامل لضمان عدم تفكيك أجزائه إلى وحدات مستقلة، وتحقيق الأهداف العامة للنظام (2).

هذا وتجدر الإشارة هنا إن أجزاء المنظمة تشكل نظماً فرعية، في حين أن المنظمة ذاتها تشكل نظاماً فرعياً لنظام أكبر منه. فجامعة الزيتونة مثلاً، تشكل نظاماً فرعياً لنظام التعليم الجامعي. كما أن كلياتها المختلفة (القانون ، الصيدلة،

(1)Stephen P. Robbins. Previous Scuree. P.12.

(2)Ibid .

الاقتصاد والعلوم الإدارية، والآداب .. الخ). تشكل نظماً فرعية لجامعة الزيتونة. كما تشكل الأقسام المختلفة للكلية الواحدة (فكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية مثلاً تتضمن قسم إدارة الأعمال، قسم التسويق، قسم العلوم المالية والمصرفية، وقسم المحاسبة، .. الخ) نظماً فرعية للكلية آنفة الذكر Sub- Sub Systems.

2- أنواع النظم Types Of Systems

تُصنّف النظم عادة إلى نظم مغلقة Closed Systems، ونظم مفتوحة Open Systems[3].

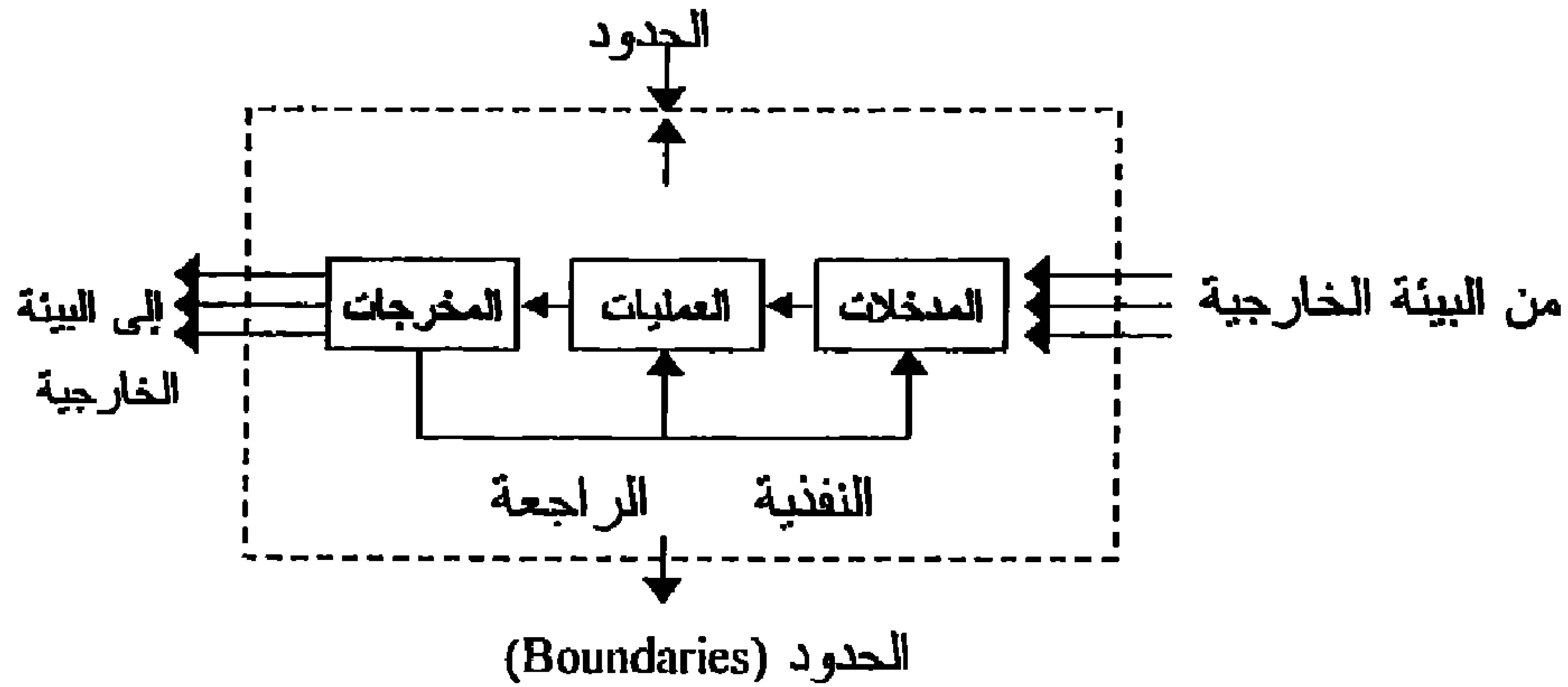
وقد استمدت فكرة النظام المغلق من العلوم الفيزيائية، حيث يعتبر النظام كياناً منغلقاً على نفسه ومكتفٍ ذاتياً، بمعنى أنه لا يستخدم أي طاقة من بيئته الخارجية، ولا يخرج أي نوع من الطاقة لهذه البيئة. ومن البديهيات أن هذا النمط من التفكير غير عملي في عالم المنظمات.

أما فكرة النظام المفتوح فتؤكد على طبيعة التفاعل الديناميكي بين النظام وبيئته الخارجية لضمان بقائه Survival. فالمنظمات تحصل على المواد الخام والموارد البشرية وكافة المدخلات الأخرى من البيئة وتعتمد على العملاء والمستهلكين في بيئتها لتسويق مخرجاتها. فالبنوك مثلاً، تحصل على الودائع من جمهور المودعين وتحولها إلى قروض تمنحها للمستثمرين، وتستخدم الأرباح المتحققة للمحافظة على المنظمة البنكية وتنميتها، ودفع العوائد للمساهمين والضرائب للدولة. وعليه فإن النظام البنكي يتفاعل مع بيئته المتمثلة بالمدخرين والمستثمرين (المقترضين) والعاملين الذي يبحثون عن فرص للعمل، والدوائر

---

(3) Ibid

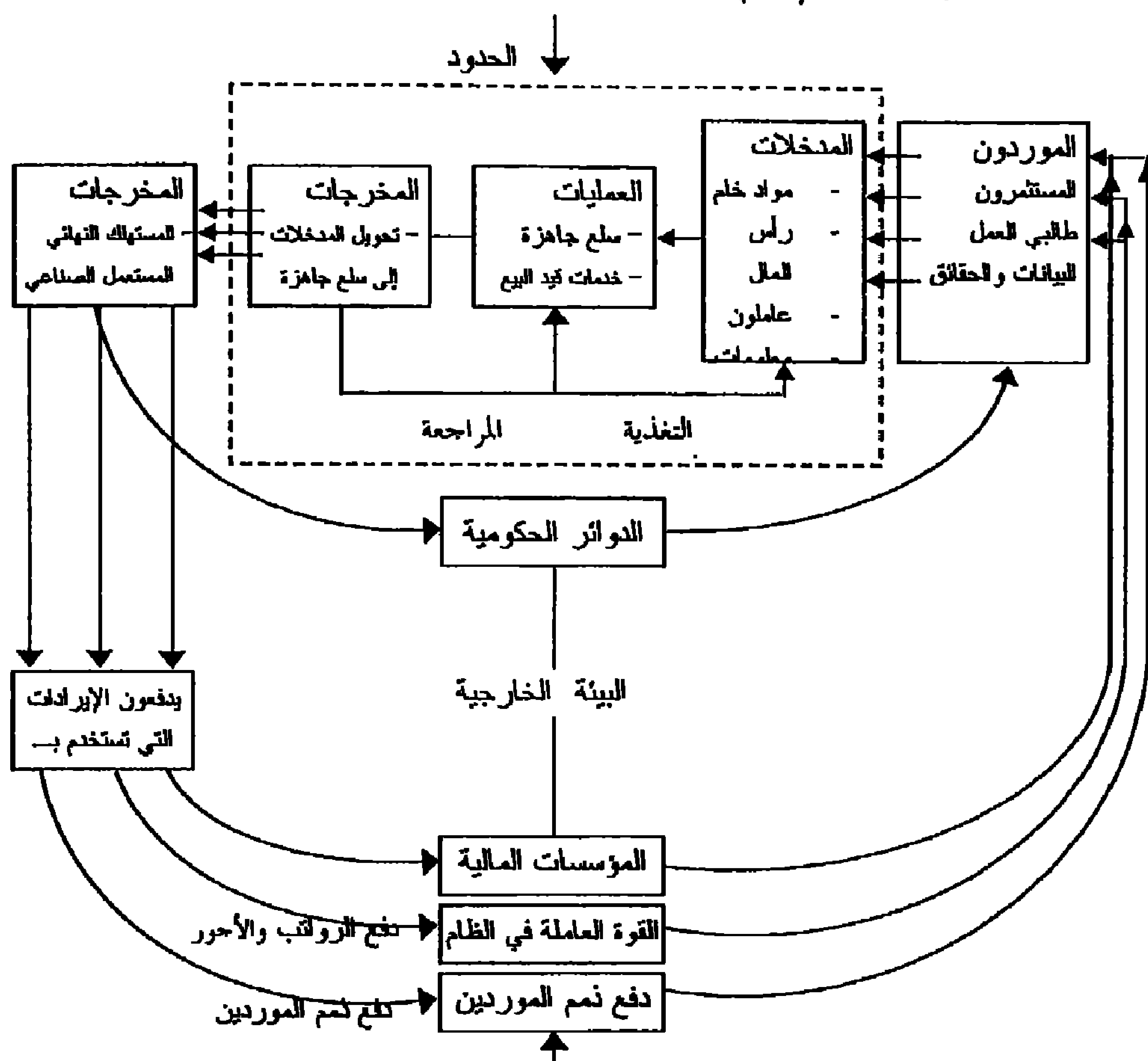
الرسمية التي تنظم وتراقب أسواق الأموال وغيرها من الجهات المختلفة. ويبين الشكل (1-1) الفكرة الاساسية لمفهوم علاقة النظام بالبيئة الخارجية [4].



الشكل (1-1) علاقة النظام بالبيئة

(4)Richard L. Dalt. Pervious Source. P.9.

كما يصور الشكل (1:2) منظمة صناعية من منظور النظم الفتوحة: [5]



الشكل (2-1) المنظمة كنظام مفتوح

يتضح من الشكل (2-1) أن النظام لا يستطيع الإنعزال عن بيئته الخارجية، حيث يتوجب الحصول على احتياجاته منها ويتفاعل مع متغيراتها ويُسوّق مخرجاته. فيها، كما يتوجب عليه ايضاً أن ينسق عملياته الداخلية ويراقبها حتى يتمكن من مواجهة المشاكل وعوامل عدم التأكد [6].

(5) تم تطوير التشكل 2:1 من الشكل المنشور في الصفحة 13 من المرجع المبين في الحاشية رقم (9)، للكاتب ستيفن روبنز (Stephen Robbins).

(6)Richard L. Dalt, Previous Source .

3- سمات النظام المفتوح

Characteristics Of Open Systems

إن كافة النظم المفتوحة تحصل على المدخلات وتقوم بتحويلها إلى مخرجات. فهي تحصل على المواد الخام، الطاقة، المعلومات، والموارد البشرية وتحوّلها إلى سلع أو خدمات، أرباح، مواد تالفة Weste وما شابه. يُضاف إلى ما تقدم مجموعة من السمات التي تسترعي انتباه دارسي المنظمات وهي : (7)

3-1- إدراك أهمية البيئة Environment Awarness

ذكرنا أن أهم سمات النظام المفتوح الاعتراف بمدى أهمية البيئة والاعتماد المتبادل. كما بيّنا وجود حدود Boundary تفصل بين النظام وبيئته الخارجية وبما أن النظام والبيئة يتفاعلان من خلال هذه الفواصل الوهمية Boundaries ويتبادلان المدخلات والمخرجات، فإن أي تغيّر في البيئة يحدث آثاره (سلبية كانت أم إيجابية) على بعض جوانب النظام عبر هذه الفواصل. كما أن ما يجري داخل حدود النظام يُحدث آثاره في البيئة. ولتوضيح ذلك نقول : إن أي عجز في المدخلات التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها يؤثر على الإنتاج والتسويق والإنفاق والإيرادات التي خططت لها المنظمة، كما أن أي تأخير في الإنتاج أو خلل في نقل المنتجات للمستهلك يؤثر على عوامل العرض والأسعار وحركة النقل، وغيرها من المتغيرات ذات الصلة.

3-2- التغذية الراجعة Feed back

تحصل النظم المفتوحة باستمرار على المعلومات من بيئتها، وتساعدها هذه المعلومات على التكّيف مع المستجدات أو المتغيرات المختلفة. كما تساعدها على

(7)Stephen P. Robbins, Previous Souree. PP.15-19.

اتخاذ القرارات التصحيحية وتصويب الانحرافات. إن الحصول على هذه المعلومات البيئية هو ما يسميه الكتاب " التغذية الراجعة" أو " العكسية" (8).

3-3- سمة الدورية Cyclical Character

فالنظم المفتوحة عبارة عن سلسلة من الأحداث الدورية. فقد لاحظنا من الشكل (2-1) أن المخرجات تعتبر وسيلة للحصول على المدخلات وبذلك تتم هذه الدورة المتكررة.

3-4- القدرة على مقاومة الاضمحلال أو التلاشي Negative Entropy

يعتبر الاضمحلال (Entropy) من سمات المنظمات المغلقة والتي لا تستطيع الحصول على الطاقة والموارد اللازمة لها من البيئة الخارجية. كما أنها لا تستطيع تصدير الطاقة (المخرجات) إلى هذه البيئة. هذه السمة للنظم المغلقة (عدم القدرة على استيراد أو تصدير الطاقة) هي سبب اضمحلالها وتلاشيها أما السمة الرئيسة للنظم المفتوحة فهي التفاعل مع بيئتها كما أسلفنا والاعتماد المتبادل بينهما. ومن هنا فإن النظم المفتوحة تستطيع صيانة نفسها والمحافظة على هياكلها وتجنب الاضمحلال (أو الانقضاء بلغة القانون). كما تستطيع هذه النظم أن تنمو بسبب قدرتها على استيراد كميات من الطاقة أكثر مما تعيد تصديره للبيئة.

3-5- الاستقرار والثبات Steady State

تتميز النظم المفتوحة بالتوازن النسبي، بمعنى أن تدفق المدخلات إلى النظام وكذلك تدفق المخرجات إلى البيئة يحقق نوعا من الاستقرار أو الثبات النسبي. ذلك أن تحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن النظام من المحافظة على بقائه واستقراره.

---

(8) Ibid, P.16.

3-7- النمو والتوسع Movement Toward growth & Expansion

إن مقدرة النظام المفتوح على الاستقرار والثبات النسبي سمة من سمات النظم المفتوحة البدائية. ولكن عندما يصبح النظام أكثر تعقيداً ويطور الوسائل التي تحميه من الاضمحلال، يتوجه نحو النمو والتوسع. وتجدر الإشارة هنا إن هذه السمة لا تتعارض مع سمة الاستقرار. فالاستقرار يوحي بالتوازن، ولكن توازن المنظمات هو توازن حركي أو ديناميكي تتغير فيه نقطة التوازن بتغير العوامل والمتغيرات الداخلية للمنظمة والخارجية للبيئة التي تعمل فيها. ولضمان البقاء (Survival) تلجأ النظم المعقدة والكبيرة إلى العمل على توفير هامش من الطاقة يفوق حاجتها لضمان الوجود Existence.

3-7- الموازنة بين نشاطات صيانة النظام ونشاطات التكيف

Balance Of Maintenance and Adaptive Activities

تحاول النظم المفتوحة دائماً أن تحقق التوازن بين نشاطات الصيانة ونشاطات التكيف، بالرغم من تضارب هذه النشاطات. أما نشاطات الصيانة فتهدف إلى تناغم وتكامل النظم الفرعية للنظام لضمان التناسق بين النظام الكلي (مجموعة الأنظمة الفرعية) والبيئة. أما النشاطات المتصلة بالتكيف فهي نشاطات ضرورية لتمكين النظام من التكيف مع العوامل والمتغيرات الداخلية للنظام والعوامل والمتغيرات الخارجية (العوامل البيئية). ففي حين تسعى نشاطات الصيانة لتحقيق الاستقرار: صيانة الآلات، اختيار وتدريب العاملين، ووضع القواعد والإجراءات موضع التنفيذ، تهدف نشاطات التكيف إلى التغيير من خلال التخطيط، وإجراء البحوث التسويقية للتعرف على أذواق المستهلكين وتعديل السلع و / أو الخدمات تبعاً لذلك وتطوير أنواع جديدة مبتكرة من هذه السلع و/ أو الخدمات.

وتجدر الإشارة هنا أن كلا النشاطين هام ومطلوب لضمان بقاء المنظمة واستمرارها. ولذلك يتوجب على النظم المفتوحة تحقيق نوع من الموازنة أو الموائمة بين متطلبات كل منهما لتحقيق البقاء Survival والاستقرار Stability (9).

3-8- تحقيق الأهداف بطرق أو بدائل مختلفة Equifenality

ولفهم معنى هذا المصطلح Equifenality نستذكر المثل الشائع "كل الطرق تقود إلى العين"، بمعنى أن هناك طرقاً مختلفة (بدائل) تقود إلى عين الماء. أما في إطار المنظمات (النظم المفتوحة) فإن هذا المصطلح يؤكد على أهمية وجود بدائل مختلفة لتحقيق نفس الأهداف، أي وجود عدة خلطات من المدخلات Inputs والعمليات Processes التي تؤدي لتحقيق أهداف النظام.

وتكمن أهمية هذه السمة (وجود بدائل مختلفة لتحقيق نفس الهدف) في تذكير الإداريين بضرورة التفكير بهذه البدائل وعدم التقيد بحلول جامدة مكررة نجحت تحت ظل ظروف معينة في معالجة مشاكل مماثلة.

يتضح من مجمل هذه السمات أن مفهوم النظام ينطوي على الاستمرارية Ongoing والديناميةDynamic.

4- وظائف النظم الفرعية للمنظمات

Functions Of Organization Subsystems

تتكون المنظمات من عدة نظم فرعية، كما أسلفنا، وتقوم هذه النظم الفرعية بعدة وظائف لضمان بقاء المنظمة واستمرارها Organizational Survival. وأهم هذه الوظائف ما يلي : (10)

---

(9) Ibid. P. 18.

4-1- العمل عبر الحدود Boundary Spanning

تقوم النظم الفرعية للمنظمات بتبادل المدخلات والمخرجات مع البيئة من خلال الحدود (Boundaries) الخاصة بهذه النظم الفرعية. ففي جانب المدخلات تقوم الإدارات الفرعية للمنظمة بتأمين المواد والموارد الأخرى. أما في جانب المخرجات فتقوم هذه الإدارات (الوحدات الإدارية) بخلق الطلب وتسويق المخرجات.

يتضح مما تقدم أن الوحدات الإدارية الفرعية (النظم الفرعية) تقوم بالتعامل المباشر مع البيئة الخارجية للمنظمة. ومن أمثلة هذه الوحدات الإدارية دائرة المشتريات وتتصل نشاطاتها بالمدخلات، ودائرة التسويق وتتصل نشاطاتها بالمخرجات.

4-2- الإنتاج Production

يقوم النظام الفرعي للإنتاج (دائرة الإنتاج) بإنتاج السلع و / أو الخدمات التي تشكل مخرجات النظام. وفي هذه الدائرة أو الوحدة الإدارية تتم العمليات الرئيسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. ومن أبرز الأمثلة على هذه الوحدة الإدارية، دائرة الإنتاج في الشركة الصناعية، المدرسون والصفوف في الكلية الجامعية والنشاطات الطبية (فحص المريض، إجراء الفحوص المخبرية، المعالجة الطبية) في المستشفى.

4-3- الصيانة Maintenance

أما فرع النظام المسؤول عن الصيانة فهو النظام الفرعي الذي يقوم بالنشاطات المتصلة بأدامة النظام. ويمارس النشاطات المتصلة بطلاء جدران المباني والأثاث،

---

(10) Richard L. Dalt, Previous Source. PP 10-11.

وصيانة الآلات والماكنات وما شابه من أعمال، كما يقوم باشباع بعض الحاجات الإنسانية كرفع الروح المعنوية، دفع التعويضات المادية، وتحسين جو العمل (الإضاءة، التهوية ، الخدمات). ومن أبرز الإدارات التي تعمل في مجال الصيانة إدارة القوى العاملة، الكافتيريا، عمال النظافة، وعمال الصيانة وإصلاح الآلات والماكنات.

4-4- التكيف Adaptation

أما النظام الفرعي الذي يقوم بوظيفة التكيف فهو النظام المسؤول عن التغير Change. ويقوم هذا النظام بالدراسة المتعمقة للبيئة بحثاً عن المشاكل التي قد تواجه المنظمة أو الفرص المتاحة أمامها أو التطورات التقنية التي يمكن استخدامها. وباختصار فإن هذا النظام الفرعي هو المسؤول عن الإبداع وإحداث التغير أو التكيف المطلوب في ضوء المتغيرات البيئية.

4-5- الإدارة Management

والنظام الفرعي المسؤول عن وظيفة الإدارة، هو النظام الفرعي الذي ينسق بين الإدارات المختلفة ويوجهها نحو تحقيق الأهداف. كما توفر الوحدات الإدارية للمنظمة إعداد الاستراتيجيات، تحديد الأهداف، وضع السياسات والقيام بوظائف التوجيه على المستوى الكلي والشمولي للمنظمة.

وتجدر الإشارة هنا ان الوظائف الخمسة أعلاه للنظم الفرعية للمنظمة هي وظائف متداخلة، وتتقاطع في كثير من الأحيان، (11). حيث تمارس الإدارات أدواراً متعددة. فعندما تقوم دائرة التسويق (وهي دائرة حدودية إذا جاز التعبير) بمهامها (خلق الطلب وتسويق السلع والخدمات) قد تشعر بوجود فكرة إبداعية وتطرحها

---

[11] Ibid , P.11.

للبحث. كما يقوم المدراء (رؤساء الوحدات الإدارية) بالتنسيق والتوجيه على المستوى الكلي للمنظمة ولكنهم في معرض قيامهم بهذه الوظائف يمارسون وظائف الإمتداد عبر حدود المنظمة، ويساهمون في مهام الصيانة أو نشاطات التأقلم والتكيف مع معطيات البيئية الخارجية.

الفصل الثالث

أبعاد المنظمات

Dimensions of organizations

العناوين الرئيسة

1- الأبعاد الهيكلية

1-1- الرسمية

1-2- التخصص

1-3- التنميط

1-4- تسلسل السلطة

1-5- التعقيد

1-6- المركزية

1-7- المهنية

1-8- نسب القوى العاملة

2- الأبعاد المتنبية أو الكلية

2-1- حجم المنظمة

2-2- التكنولوجيا

2-3- البيئة

2-4- أهداف المنظمة واستراتيجيتها

3- دورة حياة المنظمات

3-1- مرحلة الريادة

3-2- مرحلة الشمولية

3-3- مرحلة الرسمية

3-4- مرحلة الهيكل التفصيلي

3-5- مرحلة الاضمحلال

مقدمة

تصف أبعاد المنظمات السمات التنظيمية التي تميز المنظمات بنفس الطريقة التي تصف فيها السمات الفيزيائية الإنسان [1]. ويمكن تقسيم هــذه الأبعــاد إلــى مجموعتين رئيسيتين وهما الأبعاد الهيكلية والأبعاد الكلية.

وتجدر الإشارة هنا أن كلاً من الأبعاد الهيكلية والأبعاد الكلية ضروري لفهم وتقييم المنظمات. ويمثل الجدول (1:3) قائمة بهذه الأبعاد المختلفة: [2].

الجدول (3-1) أبعاد المنظمة

الأبعاد الهيكلية للمنظمة	الأبعاد المتصلة بمتن للمنظمة
الرسمية Formalization	- الحجم Size
- التخصص Specialization	- التكنولوجيا Organizational Technology
- النمطية Standardization	
- تسلسل السلطة Hierarchy Of Authority	البيئة Environment
التعقيد Complexity	الأهداف والإستراتيجية Goals & Strategy
المركزية Centralization	الثقافة Culture
المهنية Professionalism	
نسب العاملين Personnel Ratios	

(1)Ibid, P.12.

(2)Ibid . P.13.

1-الأبعاد الهيكلية Structural Dimensions

تصف الأبعاد الهيكلية السمات الداخلية للمنظمة ولقد حددها ستيفين روبنز Stephen Robbins بثلاثة هي الرسمية، التعقيد والمركزية[3] وعموماً هذه الأبعاد هي التالية:

1-1- الرسمية

تتصل الرسمية بكمية الوثائق المكتوبة في المنظمة والتي تتصل بكيفية أداء المنظمة لنشاطاتها ومحددات ممارسة هذه النشاطات. ومن أهم الوثائق المكتوبة: الإجراءات، الوصف الوظيفي، التعليمات، أدلة السياسات،الخرائط التنظيمية وأدلتها وما شابه من موضوعات. وتقاس الرسمية عادة بعدد الصفحات الوثائقية للمنظمة. فالجامعة الأردنية مثلاً، تتصف بدرجة عالية من الرسمية بسبب وجود كم هائل من القواعد والتعليمات والإجراءات التي: تحكم عمليات التسجيل في الكليات المختلفة، تعليمات السحب والإضافة، القواعد والتعليمات التي تحكم قيام الجمعيات (أو النقابات) الطلابية، قواعد وتعليمات السكن الداخلي للطالبات، شروط وقواعد المنح الدراسية، التعليمات المتصلة بإدارة القوة العاملة والدائرة المالية ودائرة اللوازم .. الخ. أما المؤسسة الفردية الصغيرة (كالبقال، أو الخضرجي، أو محل الحدادة، وما شابه من المؤسسات ذات الطابع العائلي) فإنها تكاد تخلو من القواعد والإجراءات والتعليمات والسياسات المكتوبة، لأن هذه الموضوعات تمارس في إطار مفاهيم التنظيم غير الرسمي Informal Organization.

كما يُعرّف البعض الرسمية " بدرجة نمطية الوظائف في المنظمة" فكلما كانت الوظيفة عالية النمطية standardized، كانت السلطة المتاحة لشاغلها Discretion

---

(3)Formaoe Defails, Please Consult , (Stephen Robbins, Pevivous Source, PP. 81-236. For more details

في كيفية أداء عملة محدودة والعكس صحيح. وطبقاً لهذا التعريف تصبح الرسمية مقياساً للنمطية في أداء الوظائف المختلفة في المنظمة و / أو في نظمها الفرعية (الوحدات الإدارية الفرعية للمنظمة)(4). هذا وكلما كانت المهارة المطلوبة لأداء الوظيفة متدنية كلما كانت إمكانية تنميطها أعلى، وبالتالي تزداد درجة الرسمية. وعلى العكس من ذلك فكلما كانت المهارة الفنية Technical Skill أو المهنية Professionalism من متطلبات أداء الوظيفة قلت لحاجة إلى الرسمية أو القواعد المكتوبة وتنميط الأداء (5).

وتجدر الإشارة هنا أن الرسمية ذات أهمية بالغة بسبب الفوائد أو المنافع التي تحققها وأهمها (6):

1- أن تنميط الأداء يقلل من الاختلافات في المنتج، فنحصل على وحدات متماثلة تماماً.

2- إن تنميط الوظائف يسهل عملية التنسيق.

3- الاستفادة من اقتصاديات التنميط سواء من ناحية اقتصاديات الحجم الكبير Mass Production أو من ناحية تدني أجور العمال غير المهرة، ذلك أن المهارة لها ثمن غالٍ، عادة.

---

(4)Robbins, Previous Source. P.930. Stephen p.

(5)Ibid, P. 95.

(6)Ibid , P. 96

1-2- التخصص

يُعرّف التخصص بدرجة تقسيم المهام Tasks إلى وحدات أو أجزاء تشكل كلٌ منها وظيفة مستقلة. وكلما زادت درجة التقسيم ضاقت الواجبات المناطه بكل وظيفة، وأصبحت تتمثل في مجموعة من الأعمال الروتينية المتكررة. ومعنى ذلك أن التخصص مرتبط بمفهوم تقسيم العمل إلى حركات مُجْدْولة زمنياً على غرار ما ذهب إليه تايلور Taylor في دراسات الوقت والحركة Time & Motion Studies.

1-3- التنميط

يتصل التنميط بمدى تماثل النشاطات وأدائها بنفس الخطوات أو الأسلوب. وفي المنظمات النمطية (مثل ماكدونالدز) هناك وصف تفصيلي للأعمال والتي تؤدي بنفس الأسلوب في كافة فروعه الوطنية والدولية.

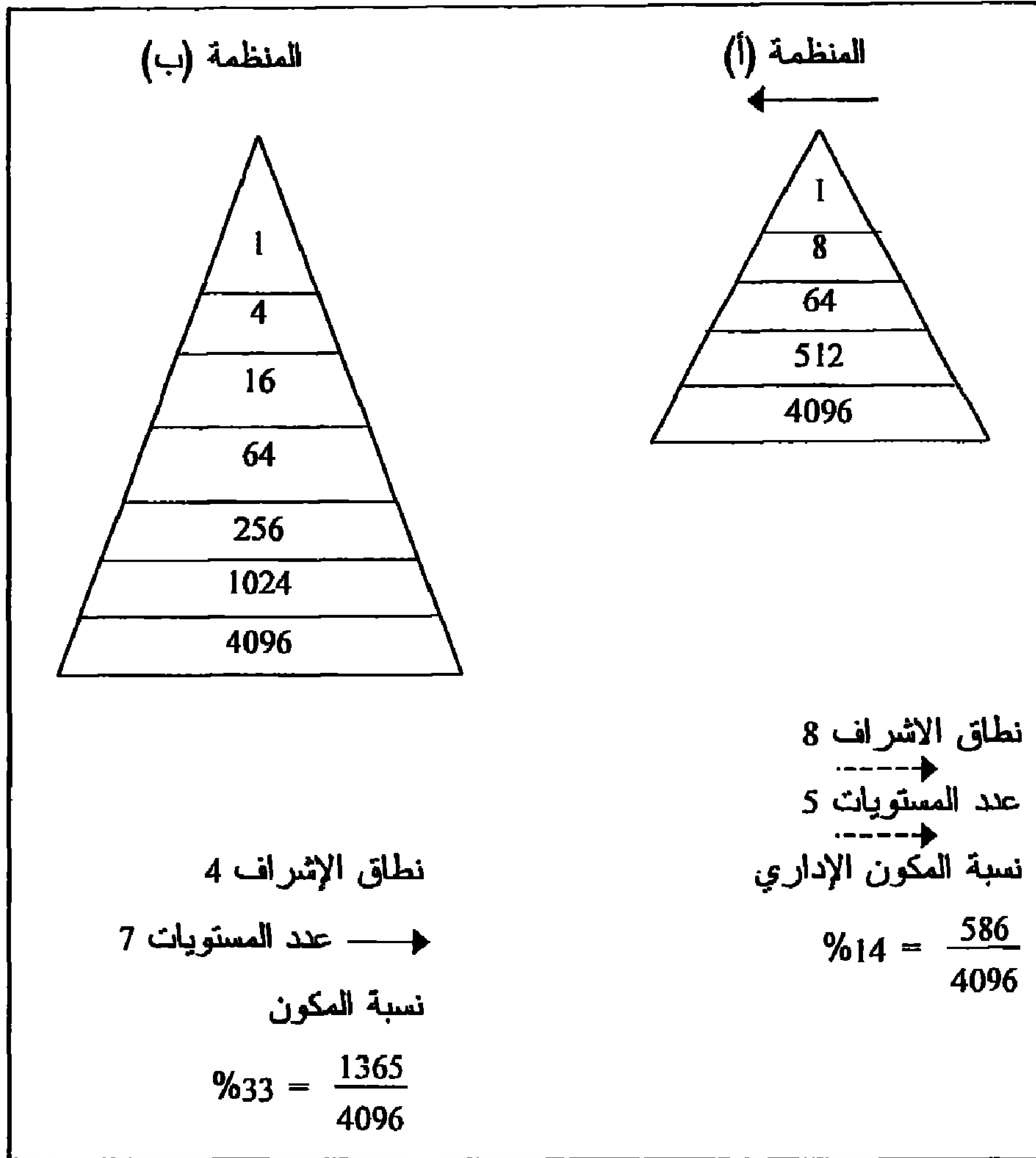
1-4- تسلسل السلطة

تسلسل السلطة اصطلاح يبين نطاق الاشراف لكل مدير بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمي إليه. كما يبيّن التبعية الإدارية (من يرأس من و / أو من للمرؤوس لمن من العاملين في المنظمة). ويُصوّر تسلسل السلطة عادة بالخطوط المتصلة العامودية Vertical Lines للخريطة التنظيمية.

وتجدر الإشارة هنا ان نطاق الإشراف (عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مشرف واحد بكفاية) يتصل بتسلسل السلطة ويؤثر في شكل المنظمة Organization Shape. فكلما ضاق نطاق الإشراف، قل عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مشرف واحد) تعددت المستويات الإدارية وأصبحت المنظمة طويلة Tall. وكلما اتسع نطاق الإشراف، قلت المستويات الإدارية وأصبحت المنظمة أكثر

انبساطاً Flat Or Shorter [7]. ويمثل الشكل(1:3) أثر كل من نطاق الإشراف وعـــدد المستويات الإدارية على شكل المنظمة وعدد العاملين فيها أو مـــا يســمى بحجــم المنظمة Organization Size، ونسبة المكون الإداري The Administrative Component [8] .

(الشكل 1:3) علاقة نطاق الإشراف بالمستويات الإدارية



(7) د. عمر وصفي عقيلي و .د قيس عبد علي مؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 70-73.

(8) والمكون الإداري اصطلاح يعني نسبة المديرين (Staff) إلى العاملين (Line Employess) لمزيد من المعلومات يرجى الرجوع إلى كتاب (Robbins) ص (162-167).

يتضح من الشكل (3:1) أعلاه أن المنظمتين (أ) و (ب) توظفان نفس العدد من العاملين. وحيث أن المنظمة (أ) اختارت نطاقاً للأشراف يتكون من العدد (8) وعدداً من المستويات الإدارية يتكون من خمس مستويات، أصبحت نسبة المكون الإداري حوالي 14% في حين أن المنظمة (ب) اختارت نطاقاً للإشراف يتكون من العدد (4) وعدداً من المستويات الإدارية يتكون من سبع مستويات، فأصبحت نسبة المكوّن الإداري حوالي 33%.

1-5- التعقيد

تتعلق درجة التعقيد لمنظمة ما بعدد النشاطات التي تمارسها، أي عدد النظم الفرعية التي تتكون منها هذه المنظمة. ويمكننا قياس درجة التعقيد هذه بالمقاييس الثلاثة التالية : [9].

1- التعقيد الأفقي Horizontal Complexity
2- التعقيد العامودي Vertical Complexity
3- تعقيد الانتشار الجغرافي Spatial Complexity

أما التعقيد العامودي فيتصل بعدد المستويات الإدارية للمنظمة وأشكال المنظمات (الطويلة والقصيرة). أما التعقيد الأفقي فيتصل بعدد الوحدات Department الأفقية في المنظمة وفي كافة مستوياتها. ومعنى ذلك أن التعقيد الأفقي هو نتاج التخصص وتقسيم العمل من ناحية والتنظيم على اساس الإدارات والأقسام من

(9)Richard L. Dalt, Previous Source. P. 15.

الناحية الأخرى Specialization & Departmentation [10]. أما تعقيد الانتشار الجغرافي فينشأ عن تعدد فروع المنظمة وانتشارها في مناطق جغرافية متعددة.

1-6- المركزية

تتصل المركزية بدرجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الإدارة العليا. ولكن هذا المفهوم للمركزية في غاية التبسيط ويثير من الغموض أكثر مما يوضح. والمركزية بهذا المعنى، تبحث في درجة توزيع سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة الواحدة، بما في ذلك موضوع تفويض السلطة في المستويات الإدارية الثلاثة الرئيسة (الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا). وتوزيع السلطة بهذا المعنى يختلف عن التوزيع الجغرافي للمنظمة آنف الذكر.

هذا ويثير روبنز Robbins مجموعة من التساؤلات حول مفهوم المركزية أعلاه تتمثل في الآتي: هل نتحدث عن السلطة الرسمية فقط في هذا التعريف؟. هل تعطي الأولوية للسياسات العامة في حالة اللجوء إلى اللامركزية؟ ما هو مفهوم تركيز السلطة؟ ما هو أثر نظام المعلومات على مركزية الرقابة على القرارات؟ هل تؤثر فلترة المعلومات والاتصالات الصاعدة على درجة المركزية / اللامركزية.؟

وفي محاولته للإجابة على هذه التساؤلات وتقليل درجة الغموض في التعريف السابق، يحاول روبنز تعريف المركزية كالآتي.

المركزية هي تركيز السلطة الرسمية لاتخاذ القرارات في فرد، وحدة إدارية، أو مستوى إداري (عادة من الإدارة العليا) وعدم إعطاء العاملين في المستويات الدنيا للمنظمة سوى صلاحيات بسيطة في أدائهم لأعمالهم".

---

(10) Ibid, P.15.

ويدعى روبنز بأن هذا التعريف يجيب على التساؤلات التي أثارها حيث يقول:[11]

1- عندما نتحدث عن السلطة فإننا نعني السلطة الرسمية دون غيرها (السلطة غير الرسمية).

2- تهتم المركزية بصلاحية اتخاذ القرارات (أي مدى الحرية في اتخاذ القرارات) الهامة أو الحيوية.

3- أن تركيز السلطة يعني منح هذه السلطة لشخص، أو وحدة إدارية معينة، أو مستوى إداري معين بكامل هيئته.

4- تستطيع نظام المعلومات أن تحسن قدرة الإدارة على الرقابة وتحقيق مركزية الرقابة في ظل اللامركزية في اتخاذ القرارات.

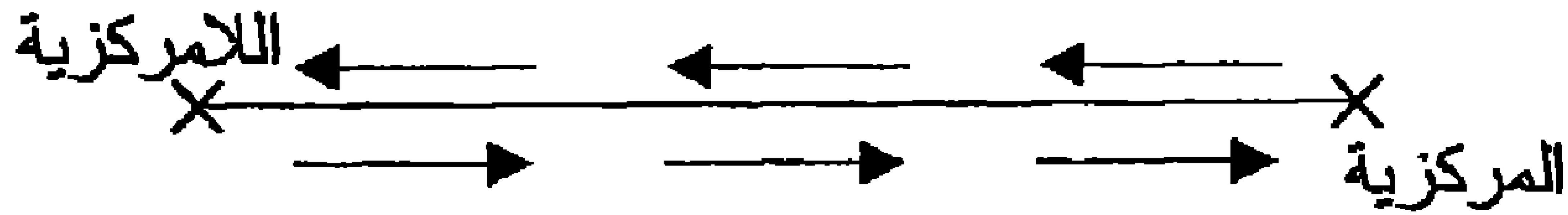
5- إن بث المعلومات أو توزيعها على الجهات المختلفة يجب أن يقترن بتوضيح أو شرح هذه المعلومات للتقليل من آثار فلترتها (حذف السلبيات والتركيز على الإيجابيات).

وتجدر الإشارة هنا أن المركزية واللامركزية هما وجهان لعملة واحدة (مدى الصلاحيات المناطة بشخص، وحدة إدارية، أو مستوى إداري لاتخاذ القرارات) وفي الحياة العملية أو الواقعية للمنظمات ليس هناك مركزية مطلقة أو لا مركزية تامة وإلا لما كان هناك حاجة لوجود المديرين و / أو المرؤوسين، فالمدير لا يستطيع القيام بكافة النشاطات وعليه لا بد من تفويض بعضاً من صلاحياته لمرؤوسيه. وكذلك الأمر بالنسبة للعاملين في المستويات الدنيا، فهم لا يستطيعون ممارسة كافة الصلاحيات وعلى الأقل ما يتصل برسم الاستراتيجيات وتحديد

---

(11)Stephen p. Robbins , Previous Source. P.106.

الأهداف الاستراتيجية والسياسات العامة للمنظمة، وبهذا المفهوم فإن المركزيـــة / اللامركزية يمكن تصويرها على شـــكل مســـتقيم Continuum يمثـــل طرفـــه الأول المركزية وطرفه الثاني اللامركزية



كما تجدر الإشارة ايضاً إلى توجه المنظمات المعاصرة نحو المزيـــد مـــن اللامركزية للأسباب التالية [12].

1-محدودية قدرة الإنسان الفرد على استيعاب وفهم المعلومات والاستفادة منها في عملية صنع القرار. فلكل فرد منا ثقافته ومرجعيتـــه المعرفيـــة وطاقته الجسمية والعقلية. وحيث أن الفـــرد لا يمكـــن أن يلّـــم بكافـــة المعارف والمهارات فلا بد من إعطاء " الخبز لخبازه" كما يقول المثـــل العربي.

2-ضرورة سرعة الاستجابة أو الرد على العوامل والمتغيرات الداخليـــة والخارجية خاصة وإننا نعيش في عصر السرعة والتغيرات الســـريعة. واللامركزية تختصر الوقت اللازم لمعالجة المعلومـــــات مـــن خـــلال المستويات الإدارية المختلفة سواء لاتخـــاذ القـــرار أو إجازتـــه مـــن المستويات العليا.

3-تساعد اللامركزية في معالجة الحدث (اتخـــاذ القـــرار) فـــي مكانـــه الصحيح، ذلك أن المستويات الدنيا من العاملين هـــم الذيـــن يواجـــهون المشاكل اليومية ويتفاعلون بدرجة أكبر من العملاء والموردين، ولذلـــك

(12)Ibid, PP 110 -111.

فإن تفويضهم باتخاذ القرارات يساهم في سرعة الاستجابة من ناحية وتوفير المعلومات الأكثر علاقة والتصاقا بالموضوع أو الحدث موضع القرار.

4- اللامركزية في اتخاذ القرارات تحفز العاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. وقد أضحت المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الوسائل أو المحفزات في عالم الإدارة في الوقت الحاضر.

5- تساعد اللامركزية في تهيئة العاملين في المستويات الدنيا للترقي في معارج السلم الوظيفي من خلال ما تتيحه من تدريب لكيفية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وممارسة السلطة.

ومن الجدير بالذكر أن البحث في فوائد اللامركزية لا يعني أنها أفضل من المركزية في كافة الأحوال، ذلك أن لكل منهما استخداماته وظروفه، فالقرارات الروتينية البسيطة مثلاً يتوجب تفويضها للمستويات الإدارية الدنيا في حين تناط القرارات الاستراتيجية بالإدارة العليا.

1-7- المهنية

تعبر المهنية Professionalism عن مستوى التعليم والتدريب الرسميين للعاملين. وتقاس المهنية، بشكل عام، بعدد سنوات الدراسة والتدريب اللازمة لممارسة مهنة معينة (أو وظيفة متخصصة) في المنظمة مثل: مهندس، طبيب، محاسب، مستشار قانوني محلل مالي وما شابه.

1-8- نسب القوى العاملة Personnel Ratios

وتعبر هذه النسب عن كيفية توزيع العاملين في منظمة ما على الوظائف المختلفة والإدارات المختلفة فيها.ومن ابرز هذه النسب: نسبة المكوّن الإداري (سبق بحثها تحت عنوان تسلسل السلطة)، نسبة الكتبه، نسبة المدراء المهنيون Professional Staff Ratio، نسبة العمال الدائمين إلى المؤقتين .. الخ من التصنيفات المختلفة لأنواع العمالة.

2- الأبعاد المتنيّه أو الكلية Contextual Dimensions

تصف هذه الأبعاد الأوضاع بكليتها As a Whole وهذه الأبعاد هي التالية

2-1- حجم المنظمة

يعبّر حجم المنظمة عن العدد الإجمالي للعاملين فيها. وقد لا يعبّر عدد العاملين عن الحجم الحقيقي للمنظمة، حيث أن حجم الاستثمارات، حجم المبيعات، رأس المال وغيرها من العناصر اللاإنسانية تؤثر في حجم المنظمة بطريقة أو بأخرى، إلا أن هذه العناصر لا تدخل ضمن مفهوم النظام الاجتماعي الذي يتكون من الآدميين فقط، وحيث أن المنظمات هي نظم اجتماعية Social Systems في نظر الغالبية العظمى من الكتاب المعاصرين، اقتصر مفهوم حجم المنظمة على العدد الإجمالي للعاملين فيها [13].ويدعّى روبنز أن حوالي 80% من منظري نظرية المنظمة يعتمدون هذا التعريف [14].

(13)Richard L. Dalt, Previous Source, P. 15.

(14)Stephen P.

2-2- التكنولوجيا

هنالك شبه اتفاق بين كتاب نظرية المنظمة على تعريف التكنولوجيا بأنها "**المعلومات، المعدات، التقنيات، والعمليات التي يتطلبها تحويل المدخلات إلى مخرجات** [15]. **ويعرفها روبنز بالعمليات والطرق التي تحول المدخلات إلى مخرجات**" [16]. وقد إدعّى روبنز بأن التكنولوجيا قد حظيت باهتمام واسع النطاق من كتاب اليوم، ولكنها أثارت العديد من التساؤلات وعلى الأخص في كيفية قياس التكنولوجيا وقد صنّف روبنز أهم أنواع التكنولوجيا وأصحاب هذه التقسيمات في الجدول(2:3) التالي : [17]

جدول (2:3) أنواع التكنولوجيا

الكتاب	تكنولوجيا روتينية	تكنولوجيا غير روتينية
Wood ward	تكنولوجيا الإنتاج الكبير وتكنولوجيا العمليات Mass Tech. And Process Tech	تكنولوجيا الوحدة الواحدة Unit Technology
Perrow	تكنولوجيا الأعمال الروتينية. Routine Tech التكنولوجيا الهندسية. Engineering Tech.	التكنولوجيا المهنية، التكنولوجيا غير الروتينية Graft Tech and Non-Routine Tech
Thompson	تكنولوجيا المراحل المتتابعة، تكنولوجيا التوسط بين المتعاملين في المنظمة Mediating Tech. And Long-Linked	التكنولوجيا المكثفة Intensive Tech

(15)Ibid, P. 176

(16)Ibid, P .200.

(17)Ibid, P.195.

يتضح من الجدول أعلاه، أن التكنولوجيا تنقسم إلى تكنولوجيا تتصل بالأعمال الروتينية وأخرى تتصل بالأعمال غير الروتينية، كما يتضح أن أهم الكتاب في حقل التكنولوجيا هم جوان وودوارد Joan Woodward، تشارلز بيرو Charles Perrow وجيس توميسون James Thompson.

وقد قسمت وودوارد أنواع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمات إلى ثلاثة أنواع هي: تكنولوجيا الوحدة، وتكنولوجيا الإنتاج الكبير وتكنولوجيا العمليات. أما بيرو فقد قسّم أنواع التكنولوجيا إلى الآتي: التكنولوجيا الروتينية، التكنولوجيا الهندسية، التكنولوجيا المهنية والتكنولوجيا غير الروتينية. أما توميسون فقسم أنواع التكنولوجيا تحت العناوين التالية : تكنولوجيا المراحل المتتابعة، تكنولوجيا التوسط بين العملاء ، والتكنولوجيا المكثفة. وقد بين روبنز أن لكل من هذه الأنواع آثاره، المختلفة على مكونات الهيكل الرئيسة (التعقيد، الرسمية، والمركزية)[18].

2-3- البيئة

ويتضمن مفهوم البيئة، كافة العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة Boundaries. وسوف نبحث موضوع البيئة في فصل مستقل لاحقاً بعنوان بيئة المنظمة.

2-4- أهداف المنظمة واستراتيجيتها

تحدد الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بأية منظمة الغايات وتقنيات المنافسة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وتعبر الأهداف عن النتائج النهائية التي ترغب المنظمة بتحقيقها Ends، كأن نقول أن أهداف المنظمة لعام 1988 هي تحقيق ربح صافي مقداره 100000 مئة ألف دينار. وقد يكون الهدف تخفيض

(18) لمزيد من المعلومات يرجى مراجعة كتاب روبنز المشار إليه الفصل السابع منه ص (175-201).

المصروفات الإدارية Overhead Experces بمعدل 10% أو الوصول إلى حصة في السوق المحلي تعادل 15% من حجمه الحالي ... الخ. أما الاستراتيجية فتعبر عن الغايات المرغوب فيها ووسائل تحقيق هذه الغايات Means & Ends.

ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة عمل تصف عملية تخصيص الموارد وتحديد النشاطات اللازمة للتعامل مع العوامل البيئة المختلفة، بهدف الوصول إلى الغايات المرغوب فيها [19].

وبذلك فإن أهداف المنظمة واستراتيجياتها تحدد حجم العمل المطلوب إنجازه والوسائل الواجب اتباعها لإنجاز هذا الحجم المحدد من العمل، كما تحدد العلاقات المتشابكة للمنظمة مع العاملين والعملاء والمنافسين [20].

ومن الجدير بالذكر هنا أن هناك مستويات للاستراتيجية تتمثل في : [21]

1- الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل ويحدد هذا النوع من الاستراتيجيات نوع النشاط (أو الأنشطة) التي تتبناها المنظمة، ودور كل وحدة إدارية (أو فرع من فروع المنظمة) في تنفيذه.

2- الاستراتيجية على مستوى النشاط (Business)،وتحاول الاستراتيجية على هذا المستوى الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تنافس في هذا النشاط ؟ كما أن هناك مستويات أهداف تتمثل في الأهداف الاستراتيجية،

(19)Richard L. Dalt, Previous Source, P. 16.

(20)Ibid .

(21)Stephen Robbins, Robbins, Previous Source, P. 123.

الأهداف التكتيكية، والأهداف التنفيذية. هذا ويميز الكتاب بين الأبعاد الأربعة الرئيسة للاستراتيجيات وهي:[22]

1- الإبداع Innovation.

2- التنويع في التسويق Marketing differentiation.

ويعتمد هذا البعد الاستراتيجي على خلق ولاء المستهلك للمنظمة من خلال اشباع حاجة خاصة به، أو خلق صورة محببة لمنتجاتها لدى هذا المستهلك من خلال: الاعلان، تجزئة السوق، والأسعار المتصلة بالمراكز الاجتماعية والاقتصادية العليا (أسعار النخبة).

3- الانتشار. ويعني هذا البعد تحديد حجم السوق (الأسواق) التي تسعى المنظمة لتغطيته و /أو الوصول إليه.

4- السيطرة على التكاليف. ويهتم هذا البعد الاستراتيجي بموضوع القدرة على تخفيض التكاليف سواء ما يتعلق منها بالمصاريف الثابتة أو المصاريف المتغيرة، وعلى الأخص اثمان المواد الخام ومصاريف التشغيل المختلفة. وتأتي أهمية السيطرة على التكاليف من انعكاساتها على كل من الربحية (القدرة على تحقيق أرباح أعلى) والتسعير (القدرة على تسعير المنتجات بأسعار منافسه)؟

ولعله من المفيد أن نذكر هنا أن الأبعاد الهيكلية والأبعاد المتنيه، آنفة الذكر، أبعاد متداخلة وذات آثار متباينة، ولكنها تمثل معايير للقياس والتحليل

(22) لمزيد من المعلومات حول مستويات الأهداف، يرجى مراجعة كتاب المنظمة ونظرية التنظيم للدكتور عمر عقيلي والدكتور قيس عبد علي المؤمن (مرجع سابق) ص، 39.

وتكشف العديد من المعلومات الجوهرية عن المنظمات وخصائصها وأسباب قوتها أو ضعفها.

3- دورة حياة المنظمات

The Life Cycle Of Organizations

المنظمات كالكائنات الحية تولد (أي تنشأ)، تنمو، وتنقضي (تموت) أي تتلاشى من الوجود. ففي كل يوم تنشأ آلاف المنظمات كما ينقضي العديد منها سواء بالتصفية الاختيارية أو التصفية الإجبارية أو عن طريق الاندماج وغيرها من طرق انقضاء المنظمات. وسوف نتناول في فصل لاحق أنواع المنظمات وطرق انقضائها. ولكننا سنبحث تحت هذا العنوان المراحل التي تمر فيها المنظمات خلال فترة حياتها (فترة ممارستها لنشاطاتها المحددة مسبقا).

ويمكنا تعريف دور الحياة Life Cycle بأنه النهج الذي يمكن التنبؤ به لمسارات التغير. وللمنظمات، كما أسلفنا، دورة حياة، تتابع فيها مراحل حياتها طبقاً لمراحل محددة ومعروفة سلفاً. وتتمثل مراحل الحياة للكائنات الحية عادة في المراحل الأربعة التالية، الولادة (أو النتشؤ) النمو، النضوج، فالاضمحلال. أما المنظمات فتختلف في بعض سماتها عن الكائنات الحية، ذلك أنها ليست كائنات حية حقيقية، ولذلك فإن مراحل حياتها تحتاج لبعض التحوير لتتلائم وسمات المنظمات المختلفة ويقسم الكتاب مراحل حياة المنظمات في معظم الأحيان إلى المراحل الخمسة التالية [23].

(23)Ibid, PP19-21.

3-1- مرحلة الريادة Entrepreneurial Stage

وتقابل هذه المرحلة من حياة المنظمة مرحلة النشؤ في الكائنـــات الحيـــة، وتشبه هذه المرحلة في حياة المنظمة مرحلة الطفولة عند الإنسان، حيـــث تكـــون الأهداف غامضة غير محددة، ولكن درجة الإبداع تكون عالية. وتجدر الإشارة هنا أن التقدم باتجاه المرحلة الثانية يتطلب الحصول على الموارد اللازمـــة باســـتمرار والمحافظة عليها وإدامتها.

3-2- مرحلة شمولية المنظمة أو كليتها Collectivity Sage

وتتواصل في هذه المرحلة النشاطات الإبداعية للمرحلة السابقة، وتتضـــح أهداف المنظمة وغاياتها. هذا وتبقى خطوط الاتصال والهيكل التنظيمي فـــي هـــذه المرحلة غير رسمية (غير مقننة). ويعمل أعضاء المنظمة لساعات طويلة ويبـــدون التزاماً كبيراً اتجاه المنظمة.

3-3- مرحلة الرسمية والرقابة Formalization and Control

وفي هذه المرحلة يبدأ الهيكل التنظيمي للمنظمـــة بالافصـــاح عـــن نفســـه والاستقرار وتطبق القواعد والاجراءات، وتركز النشاطات حول الكفاية والاستقرار من جانب وإهمال النشاطات الابداعية من جانب آخر كما تربط القرارات بأعضـــاء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالسلطة الشرعية (حق الملكية) أو الســـلطة الوظيفيـــة (المستمدة من المركز). أضف إلى ذلك، تحدد الأدوار في هذه المرحلـــة ويصبـــح رحيل أو غياب أي عضو لا يشكل عائقاً كما هو الحال في شركات الأشخاص.

3-4- مرحلة الهيكل التفصيلي والمعقد Elaboration Of Structure Stage

في هذه المرحلة يصبح الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً ويضـــم العديـــد مـــن الوحدات الإدارية المتخصصة. وتعمل الإدارة في هذه المرحلة على تنويع Diversify

سلعها و/ أو الخدمات التي تطرحها في السوق. كما تعمل على الامتداد في الأسواق التقليدية والتوسع نحو الأسواق الخارجية محاولة في كل ذلك اقتناص الفرص المتاحة. كما تميل المنظمة التي تطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات.

3-5 مرحلة الاضمحلال Decline Stage

في هذه المرحلة يبدأ الطلب على منتجات المنظمة أو خدماتها بالتراجع نتيجة لشدة المنافسة من ناحية والعديد من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية من ناحية أخرى. وتحاول إدارة المنظمة في هذه المرحلة البحث عن السبل التي تمكنها من الاحتفاظ بأسواقها وعملائها واقتناص الفرص الجديدة. وتحت وطأة عدم القدرة على التكيف مع الأوضاع المستجدة في بيئة المنظمة ترتفع نسبة دوران العمال المهرة وتزداد حدة الصراع بين أجزائها والعاملين فيها، وتتسم إدارة المنظمة تيارات جديدة في محاولة لكبح شدة التراجع، وتلجأ هذه القيادات إلى العودة للمركزية في اتخاذ القرارات.

هذا وقد حاول روبنز أن يوائم بين مراحل حياة الآدميين ومراحل حياة المنظمة من خلال الشكل (4:1) [24]، حيث يجمع المرحلتين الثالثة والرابعة تحت عنوان النضج أو الرشد الفكري Maturity.

---

(24) Ibid , P. 22.

مرحلة النشوء (1)	مرحلة النمو (2)	مرحلة النضوج (3)		مرحلة الاضمحلال (4)
أهداف غامضة إبداع عالي	الاتصالات غير رسمية – درجة عالية من الالتزام	(أ) رسمة القواعد هيكل مستقر التركيز على الكفاية	(ب) هيكل معقد تنويع الأسواق اللجوء إلى اللامركزية	ارتفاع معدلات دوران العاملين ازدياد حدة الصراع اللجوء في المركزية

الشكل (3–4) مراحل دورة حياة المنظمة

المصدر : ستيفن روبنز ، مرجع سابق ص 22.

الفصل الرابع

بيئة المنظمة

Organizations Environment

العناوين الرئيسة

1-مفهوم البيئة

2-قطاعات البيئة

3-عدم التأكد البيئي

4-أنواع البيئة

1- مفهوم البيئة

يمكن تعريف البيئة، بمعناها الواسع أو العام، "بأنها كافة العوامل والمتغيرات خارج حدود المنظمة ".

وقد عرف روبرت مايلز Robert H. Miles البيئة على النحو التالي : **" خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة، فيكون الباقي هو البيئة**[1].

إن التعريفين أعلاه رغم بساطة صياغتها إلا أنهما في غاية التعقيد عندما نفكر في دراسة وتحليل بيئة المنظمة Organizational Environment. ذلك أن المنظمة الواحدة، تهتم بتلك العوامل التي تؤثر على نشاطاتها المتصلة بأهدافها من ناحية والعوامل التي تؤثر في قدرتها على الاستمرار والبقاء survival من الناحية الأخرى. وعلى ذلك، يمكننا **تعريف بيئة المنظمة، بأنها كافة العوامل والمتغيرات التي تتسم خارج حدود المنظمة وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة ككل أو على جزء منها "**[2].هذا ويمكننا تصنيف هذه العوامل والمتغيرات المختلفة في مجموعات تسمى قطاعاتSectors. وتتعامل المنظمة عادة مع بعض هذه القطاعات، أو أنها على الأصح تركز على بعضها دون البعض الآخر في تفاعلها مع البيئة. **وتسمى القطاعات المختارة للمنظمة " مجال المنظمة"Domain. ويعرف مجال المنظمة بـ "الحقل المختار من القطاعات المختلفة لمزاولة نشاطاتها "**[3].

كما يعرف مجال المنظمة بأنه ذلك الجزء من البيئة الذي تقتطعه المنظمة لنفسها والذي يتعلق بالمنتجات والخدمات التي تنتجها والأسواق التي تخدمها[4].

---

(1)Stephen Robbins, Robbins, Previous Source, P .206.

(2)Richard L. Dalt, Previous Source, P. 71.

(3)Ibid.

(4)Ibid.

هذا ويحدد مجال المنظمة مركزها بين المنظمات، شخصيتها أو صورتها التي تميزها عن غيرها، كما يحدد القطاعات التي سوف تتعامل معها لتحقيق أهدافها.

2- قطاعات البيئة Environmental Sectors

تتضمن البيئة الخارجية للمنظمة عدة قطاعات Sectors أو أجزاء، كل قطاع منها يتضمن مجموعة من العناصر أو المكونات [5]. هذه القطاعات هي : الصناعية، المواد الخام، الموارد البشرية، الموارد المادية، السوق (الأسواق)، التكنولوجيا، الأوضاع الاقتصادية، الحكومة، الثقافة الاجتماعية، والقطاع الدولي [6].

هذا ولغايات تحليل بيئة المنظمة تقسم القطاعات العشرة آنفة الذكر إلى بيئة العمل Task Environment أو البيئة الخاصة Specific والبيئة العامة General Environment.

وتعرف بيئة المنظمة الخاصة بأنها " تلك القطاعات التي تتفاعل المنظمة معها بشكل مباشر والتي تؤثر على تحقيق أهدافها بشكل مباشر أيضاً". وتتشكل بيئة المنظمة الخاصة عادة من : قطاع الصناعة، قطاع المواد الخام، قطاع السوق، وربما قطاعي الموارد البشرية والقطاع الدولي. أما البيئة العامة فتتضمن تلك القطاعات التي قد لا يكون لها آثار على العمليات اليومية للمنظمة ، ولكنها تؤثر على الصناعة أو الأوضاع الاقتصادية بشكل عام. وبالتالي يكون لها آثار غير مباشرة على المنظمة. ومن أبرز هذه القطاعات : قطاع الحكومة الاجتماعي، الثقافة الاجتماعية، الأحوال الاقتصادية، التكنولوجيا، وقطاع الموارد المالية [7].

---

(5) Ibid.

(6) Ibid.

(7) Ibid., P. 72.

هذا ويمكن بيان عناصر القطاعات العشرة آنفـة الذكـر[8] فـي الجـدول الآتي:[9]

الجدول (1:4) قطاعات البيئة

القطاع	العناصر
1- قطاع الصناعة	- المنافسون - حجم الصناعة ومدى حدة المنافسة فيها. - الصناعات ذات العلاقة.
2- قطاع المواد الخام	- الموردون - المصنعون - العاملون في قطاع العقارات - المؤسسات الخدمية
3- قطاع الموارد البشرية	- سوق العمل - مؤسسات التوظيف - الجامعات - مؤسسات التدريب والتأهيل - العاملون في المنظمات الأخرى - الاتحادات على اختلاف أنواعها
4- قطاع الموارد المالية	- أسواق الأوراق المالية

(8) Ibid..

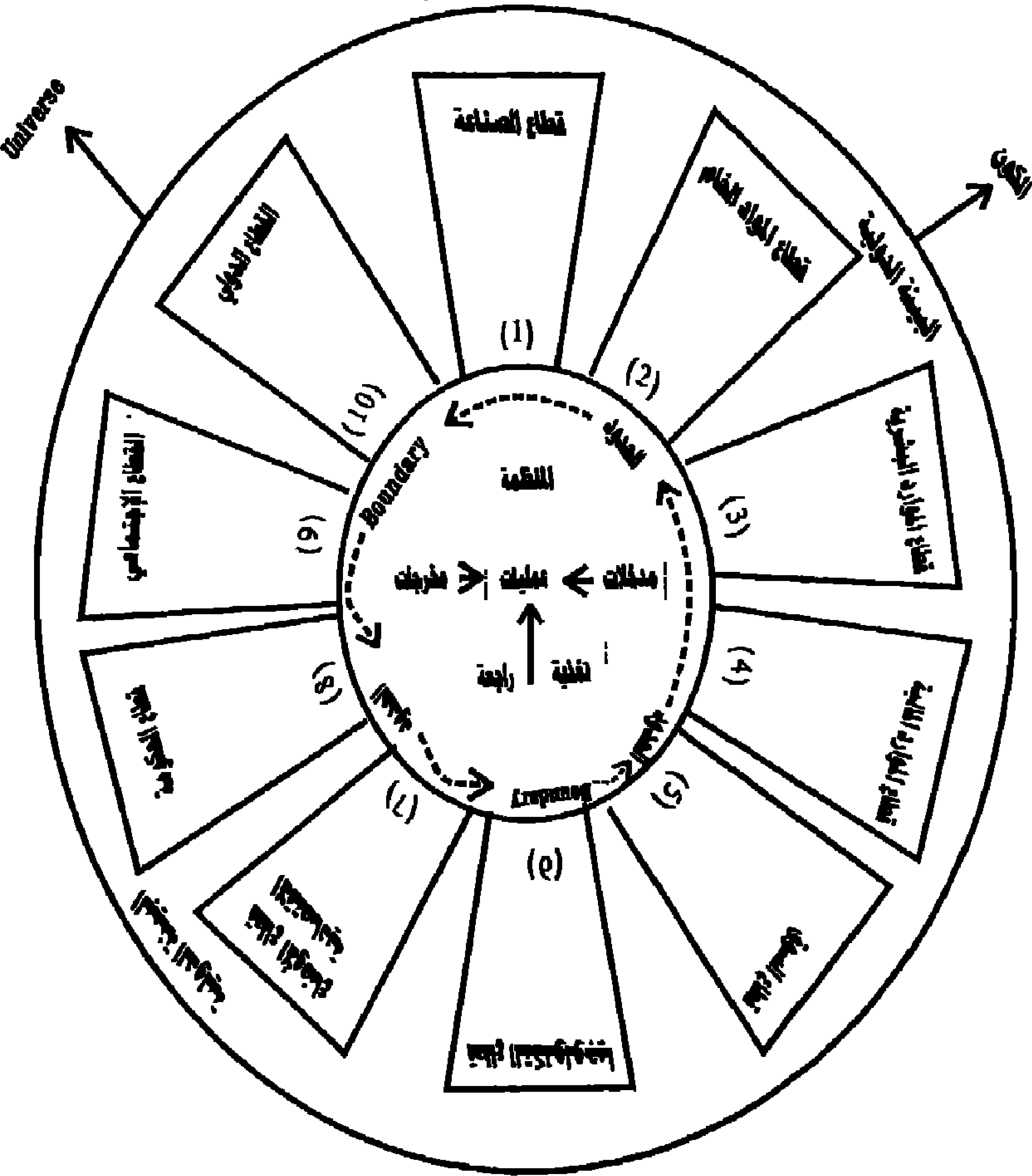
(9) Ibid.

	- البنوك - مؤسسات الادخار والاقراض (المؤسسات المالية المتخصصة) - المستثمرون
5- قطاع السوق	- المستهلكون - العملاء - المستخدمون المتوقعون للسلع والخدمات
6- قطاع التكنولوجيا	- تقنيات الإنتاج - العلوم - مراكز الأبحاث والدراسات - الأتمته Automation - المواد الجديدة
6- قطاع الأوضاع الاقتصادية	- الكساد - معدلات البطالة - معدلات التضخم - معدلات الاستثمار (أسعار الفائدة) - النشاط الاقتصادي - النمو
8- قطاع الحكومة	- التشريعات الحكومية - الضرائب

	- الخدمات التي تقدمها الحكومة - النظام القضائي - النظام السياسي
9- القطـــاع الاجتمـــاعي-الثقافي	- التوزيع العمري للسكان - القيم - المعتقدات - الديانة (الديانات) - أخلاقيات العمل - حركات المستهلكين (جمعيـــات حمايـــة المستهلك) وجمعيات حماية البيئة وما شابه.
10- القطاع الدولي	- المنافسة من المنظمـــات الدوليـــة مثـــل المنظمات متعددة الجنسية والفروع الأجنبيـــة للمنظمات غير الوطنية. - حرية انسياب السلع الأجنبية للأسواق المحلية - الرسوم الجمركية - الإجراءات والتعليمات الحكومية - أسعار تحويل العملات

هذا ويصور الشكل (1:4) علاقة المنظمة بالبيئة، ومجال عملـــها (Domain) من منظور نظمي :

شكل (1/4) علاقة المنظمة بالبيئة



ويلاحظ أن الحلقة الأولى في الشكل تمثل المنظمة (منظور نظمي)، كما يشكل إطارها الخارجي المنقط حدود المنظمة (Boundaries) والتي من خلالها تتفاعل مع القطاعات المختلفة المحيطة بالدائرة. وتتضمن هذه القطاعات ما يسمى بالبيئة العامة للمنظمة وبيئتها الخاصة.

أما الفراغ غير المحدد الذي يلي الدائرة الثانية فيشكل الكون بكليته وأنظمته التي لا زال الجزء الأكبر منها غير معروف للغالبية العظمى من بني الإنسان.

3- عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty

تختلف بيئة المنظمة الخاصة من منظمة إلى أخرى حسب مجال عملها Domain والقطاعات التي تختارها لهذا المجال. وتدور هذه الاختلافات حول عدة أبعاد أو محاور مثل: استقرار البيئة أو عدم استقرارها، مدى تعقيد البيئة أو بساطتها، مدى توفر الموارد المالية أو عدم توفرها، قدرة المنظمة في السيطرة على بيئتها أو عدم قدرتها على ذلك وغيرها من التصنيفات المختلفة.

ويمكننا تخليص هذه الأبعاد المختلفة لبيئة المنظمة الخاصة في مجموعتين من حيث تأثيرها على المنظمة :

أ- الحاجة إلى المعلومات المتصلة بالبيئة [10] وتتضمن .

1- المعلومات المتصلة بمدى تعقيد البيئة.

2- المعلومات المتصلة بمدى ثبات أو تغير البيئة.

ب- الحاجة إلى الموارد المختلفة ومدى توفرها في البيئة.

(10)Ibid. , P. 75.

وحيث أننا نعيش في عالم التغير السريع Rapid Change والموارد المحـــدودة Scarce Resources فإن متخذي القرارات في المنظمات المعاصرة يواجــهون تحديــاً هاماً وكبيراً يتمثل بكيفية اتخاذ القرارات في ظل عوامل عدم التأكد Uncertainty من ناحية وشح الموارد المتاحة للسيطرة على عوامل عدم التأكد من الناحية الأخرى.

بناء على ما تقدم، يمكننا القول بأن الاختلافات البيئية للمنظمات تعود لمـــا اسماه روبنز عدم التأكد البيئي(11). " وعدم التأكد " **اصطلاح يعنـــي عـــدم توفـــر المعلومات الكافية لصانعي القرار حول العوامل والمتغـــيرات البيئيـــة، قطاعـــات البيئة، مما يصعب عمليات التنبؤ بالتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة** (12).

وتجدر الإشارة هنا، أن عوامل عدم التأكد تزيد من مخاطر فشل المنظمات وعدم قدرتها على حساب تكاليف الاحتمالات (البدائل) المختلفــة للقـــرارات التـــي يتخذونها. ومن هنا تتأتى أهمية تقليل آثار عدم التأكد أو التكيف معـــــها ومحاولـــة استيعابها. هذا وتستطيع المنظمة التقليل من عوامل عدم التـــأكد و /أو اســـتيعابها والسيطرة عليها من خلال:(13)

1- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

2- تطوير الهيكل التنظيميOrganizational Structure. والعمليات المتصلـــــة بنشاط المنظمة Processes لتتلائم مع المستجدات في البيئة أو التكيـــف معها Adaptation.

---

(11)Stephen Robbins, Robbins, Previous Source, P .209.

(12)Richard L. Dalt, Previous Source, P.76..

(13)V.K Narayananf raghu Nath, Organization Theory, Richard. D. Irwin, Ine,. Boston. 1993, P. 210.

3- تطوير الآليات Mechanisms اللازمة لفهم البيئة والتنبؤ بالتغيرات والاتجاهات المتصلة بعناصرها.

وتجدر الإشارة هنا، أن هذه الوسائل المختلفة للتكيف مع البيئة و /أو السيطرة عليها، تبحث عادة في إطار الاستراتيجيات والسياسات، لذلك اكتفينا بتعدادها دون الدخول في تفصيلاتها (14).

4- أنواع البيئة : Types Of Environment

كان روبرت دونكان Robert Dunkan من أوائل الكتاب الذين درسوا ابعاد عدم التأكد البيئي. ويدعي دونكان أن هذه الأبعاد يمكن الإحاطة بها من خلال:

أ- بعد البساطة – التعقيد Simple – Complex Dimension

ب- بعد الاستقرار – الدينامية Stable – Dynamic Dimension

ويتصل البعد الأول (البساطة – التعقيد) بعدد المتغيرات ذات العلاقة في بيئة المنظمة. أما البعد الثاني (الاستقرار – الدينامية) فيتصل بدرجة استقرار العوامل والمتغيرات البيئية، وفي هذا الإطار يميز دونكان بين الأنواع التالية من البيئة :

1- البيئة البسيطة المستقرة: وفي هذا النوع من البيئة يكون عدد المتغيرات قليلا وتكون سرعة التغير في هذه المتغيرات بطيئة. وعليه ، تكون درجة عدم التأكد متدنية ومن الأمثلة على ذلك بيئة البقال في أحد الأحياء حيث تقتصر عوامل بيئته على الموردين، العملاء، والسوق.

(14) لمزيد من المعلومات حول هذه الأساليب يرجى الرجوع إلى المرجع السابق المباشر ص 210-236 والمرجع رقم (12) بـ ريتشارد رأفت، ص 79-100.

2- البيئة البسيطة المعقدة : وفي هذا النوع يكون عدد المتغير قليلاً وتكون سرعة التغير فيها عالية. ومن أبرز الأمثلة على ذلك شركات الأزياء.

3- البيئة المعقدة المستقرة: وفي هذا النوع من البيئة يكون عدد المتغيرات قليلا ولكنها تتغير ببطء، ومن الأمثلة على هذا النوع بيئة المؤسسات التعليمية كالمعاهد والجامعات.

4- البيئة المعقدة الديناميية: ويتميز هذا النوع من البيئة بتعدد عدد المتغيرات البيئية وسرعة التغير فيها. ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع، بيئة المنظمات العاملة في صناعة الإلكترونيات.

هذا ويلخص الشكل (4-1) أنواع البيئة باستخدام البعدين آنفي الذكر، درجة التعقيد وسرعة التغير.

الشكل (4-2) أنواع البيئة ومتغيراتها

سرعة التغير لعناصر البيئة		درجة التعقيد في عناصر البيئة: بساطة	درجة التعقيد في عناصر البيئة: تعقيد
	استقرار	بيئة بسيطة مستقرة	بيئة معقدة مستقرة
	ديناميكية	بيئة بسيطة معقدة	بيئة معقدة ديناميية

وتجدر الإشارة هنا أن هناك عدة تصنيفات أخرى لأنواع البيئـــة طورهـــا العديد من الكتاب مثل بيرن وستوكر Burn & Stalker، امري وترســت Emry & Trist ولورنس ولورتش Lawrance & Lorch وآخرون [15].

(15) لمزيد من المعلومات يرجى مراجعة كتاب ستفين روبتر بعنوان (نظرية المنظمة : النظم والتطبيقات)، مرجع سابق ص 210-263.

الفصل الخامس

أشكال منظمات الأعمال

العناوين الرئيسة

1- أنواع منظمات الأعمال

1-1- المنظمات العامة

1-2- المنظمات الخاصة

1-3- المنظمات المختلطة

1-4- المنظمات التعاونية

1-5- المنظمات الدولية

2- ماهية منظمات الأعمال

2-1- تعريف منظمات الأعمال

2-2- دوافع إنشاء منظمات الأعمال

3- تضيف منظمات الأعمال

3-1- المنظمات الصناعية

3-2- منظمات التوزيع

3-3- المنظمات الخدمية

4- مسؤوليات منظمات الأعمال

4-1- المسؤوليات الاقتصادية

4-2- المسؤولية تجاه البيئة

4-3- المسؤولية القانونية

4-4- المسؤولية الذاتية

4-5- المسؤولية الاجتماعية

5-الشكل القانوني لمنظمات الأعمال

5-1- المؤسسة الفردية

5-2- شركات الأشخاص

5-3- شركات الأموال

1- أنواع المنظمات

تختلف المنظمات عامة في أنماطها وغاياتها ومسمياتها وأحجامها وإمكانياتها مما يسبب تعدد تصنيفاتها وتقسيماتها المختلفة. هذا ويصنف معظم كتاب الإدارة المنظمات في المجموعات التالية:

1-1- المنظمات العامة Pullic Organization

وتتكون هذه المنظمات من الوزارات والدوائر الحكومية ومنظمات الحكم المحلي و / أو الإدارة المحلية، والمنظمات ذات الطبيعة العسكرية كالجيش والأمن العام والمخابرات وما شابه.

وتتميز المنظمات العامة اجمالا بأنها منظمات خدمية ، تقدم خدماتها لكافة أبناء الشعب دونما تمييز بسبب العرق أو اللون أو المذهب وتهدف هذه المنظمات أساساً لتحقيق الرفاه الاجتماعي وتحقيق العدالة والمساواة. أضف إلى ذلك فإن هذه المنظمات تعتبر ملكاً خالصاً للشعب، بمعنى أن ملكيتها هي من قبيل الملكية العامة. وتخضع أنشطة هذه المنظمات للتشريعات العامة (القوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدر عن السلطة التشريعية والسلطتين القضائية والتنفيذية). هذا وتقدم المنظمات العامة خدماتها المختلفة لأبناء الشعب عامة بدون مقابل مباشر (ثمن) في معظم الأحيان، أو مقابل ثمن رمزي.

1-2- المنظمات الخاصة Private Sector Organization

وتتكون هذه المنظمات من الشركات والمؤسسات التي تعرف باسم القطاع الخاص.

وتتميز هذه المنظمات بأن ملكيتها تعود لأصحابها بمعنى أن ملكيتها هي ملكية خاصة على عكس المنظمات العامة التي تتميز بالملكية العامة كما أسلفنا.

وتمارس هذه المنظمات مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والخدمية، باستثناء النشاطات التي تحتكرها الدولة. وتهدف هذه المنظمات عادة إلى تحقيق الربح ، أي أن الهدف الرئيس لهذه المنظمات هو تحقيـــق الأربـــاح. هـــذا وتشكل هذه المنظمات العمود الفقري للاقتصادات الوطنية، في الدول الرأســـمالية، وتساهم في أحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية (التنميـــة بمفهومـــها الشمولي) وتتخذ هذه المنظمات أشكالا قانونية مختلفة.

وسوف نتناول هذه المنظمات بشيء من التفصيل باعتبارها تمثـــل مجـــال بحثنا الرئيس في هذا الكتاب.

1-3- المنظمات المختلطة

وتتصف هذه المنظمات بمشاركة كل من القطاع العام والقطاع الخـــاص في ملكيتها. كما تتميز بضخامة استثماراتها وكبر حجمها. وقد ظهر هذا النوع من المنظمات نتيجة اتساع النشاطات الحكومية وتدخلها في المجال الاقتصادي بهدف اقامة المشروعات التنموية الريادية والمساهمة فـــي تنميـــة الاقتصـــاد الوطني.

ومن ابرز هذه المنظمات في المملكة الأردنية الهاشمية: شـــركة مصفـــاة البترول الأردنية، شركة الفوسفات، شركة الأسمنت: الشركة الأردنيـــة للصحافـــة والنشر (الدستور)، شركة الألبان الدنماركية الأردنية، شركة الدباغـــة الأردنيـــة، شركة الأجواخ الأردنية، شركة مصانع الورق والكرتون الأردنية، شركة التنقيـــب عن المعادن، بنك الإنماء الصناعي مؤسسة الأجنحة العربية، والخطـــوط الملكيـــة الأردنية (عالية).

1-4- المنظمات التعاونية والخيرية والتطوعية

وتشكل هذه المنظمات قطاعاً متميزاً من المنظمات بسبب خصوصية الهدف الذي تسعى لتحقيقه من ناحية واتساع مجالات نشاطاتها من الناحية الأخرى.

وتتراوح أهداف هذه المنظمات بين خدمة أعضائها (الجمعيات التعاونية الاستهلاكية، النوادي، النقابات) وبين الأهداف العامة (جمعيات المحافظة على البيئة، جمعيات حماية المستهلك) وبين الأهداف الاجتماعية والسياسية (جمعيات الصداقة الأردنية مع مختلف الدول مثل جمعية الصداقة الأردنية الفرنسية، الأردنية الأمريكية، الأردنية الألمانية .. الخ)، الجمعيات الخيرية مثل جمعيات رعاية المكفوفين، جمعيات رعاية المسنين، جمعيات الإسكان والروابط (جمع رابطة) العائلية وغيرها.

1-5- المنظمات الدولية International Organization

وتتميز هذه المنظمات بامتداد مجالات نشاطاتها وأعمالها عبر الحدود الدولية. وتغطي نشاطات بعضها كافة أرجاء المعمورة مثل هيئة الأمم المتحدة والمنظمات المتفرعة عنها، كما وتغطي نشاطات البعض الآخر أقاليم محددة من العالم مثل جامعة الدول العربية، منظمة الوحدة الإفريقية، الاتحاد الأوربي وغيرها من المنظمات المشابهة.

وتجدر الإشارة هنا إلى ظهور نوع من المنظمات الممتدة عبر الحدود الدولية والإقليمية ذات الأهداف والغايات الاقتصادية والسياسية. وقد أطلق الكتاب على هذا النوع من المنظمات " الشركات متعددة الجنسية". وقد ساعد على قيام هذا النوع من المنظمات الاتجاه نحو الانفتاح الاقتصادي (التجارة الحرة)، سهولة

المواصلات، وسرعة الاتصالات، قيام التكتلات الاقتصادية والسياسية، والاتجاه نحو العولمة.

2- ماهية منظمة الأعمال Nature Of Business Organization

تنتشر منظمات الأعمال في كافة القطاعات وتشكل العمود الفقري في الاقتصادات الوطنية، كما أسلفنا. وتقوم هذه المنظمات بانتاج مختلف أنواع السلع والخدمات الضرورية منها والترفيهية. فهناك الشركات العاملة في الصناعات الاستخراجية، كشركات التنقيب عن المعادن والشركات النفطية، والشركات العاملة في الصناعات التجميعية مثل الشركات العاملة في صناعات السيارات والقطارات، والأدوات المنزلية، وتعمل أخرى في مجالات التمويل (البنوك والمؤسسات المالية)، والتسويق (البيع والشراء في الأسواق المحلية، الاستيراد والتصدير، الدعاية والإعلان)، والخدمات (المتاجرة، النقل والاتصالات، الرعاية الصحية، التعليم) والنشاطات الترفيهية مثل المدن الترفيهية، الملاهي والمتنزهات.

يتضح مما تقدم مدى ارتباط منظمات الأعمال بحياتنا اليومية وما لها من تأثير بالغ فيها. وتتبدى أهمية هذه المنظمات في الآتي :

1- إشباع حاجاتنا من السلع والخدمات.

2- توفير المنافذ لاستثمار مدخراتنا.

3- توفير فرص العمل لمختلف التخصصات والمهارات.

4- اشباع حاجاتنا المعنوية والاجتماعية (الانتماء، الحب والتقدير، تحقيق الذات).

بناء على ما تقدم، يمكننا القول بأن هذه المنظمات تمثل حلقة الوصل بين الحاجات الانسانية (المادية والمعنوية) ووسائل إشباعها (إنتاج السلع والخدمات).

2-1- تعريف منظمة الأعمال

يمكننا تعريف **منظمة الأعمال "بأنها كيان اجتماعي، يختص بانتاج السلع** و / أو الخدمات اللازمة لإشباع حاجات الأفراد والجماعات ورغباتهم بهدف تحقيق الربح."

ويؤكد هذا التعريف على ركنين أساسين من أركان منظمة الأعمال هما:[1].

1- انتاج السلع و / أو الخدمات، بمعنى أن مجال عمل ونشاطات منظمات الأعمال هو **انتاج السلع والخدمات**، وكل ما يتصل بذلك من وظائف تتصل بالشراء والتخزين والانتاج والتسويق والتمويل والتوظيف وغيرها مع وظائف منظمات الأعمال.

2- إن الهدف الرئيس من القيام بانتاج السلع و /أو الخدمات هو تحقيق **عوائد مجزية على الاستثمار (أرباح).**

2-2- دوافع إنشاء منظمات الأعمال

يلجأ المستثمرون عادة إلى إنشاء منظمات الأعمال لدافع واحد أو أكثر من الدوافع التالية [2] :

1- **تحقيق الاستقلالية:** بمعنى تحقيق حرية أكبر في مجال العمل، بحيث يصبح المستثمر سيّد نفسه، لا يخضع لأوامر وتعليمات وتوجيهات توجه له من رؤسائه في العمل، يذهب لعمله وقتما يشاء ويمارس من النشاطات ما يحلو له. وتجدر الإشارة هنا أن هذه الاستقلالية غير مطلقة حيث

---

(1) الكيان الاجتماعي مفهوم يعني مجموعة من الأفراد والجماعات لهم هدف، أو هداف مشتركة.

(2) د. خالد أمين، الإدارة المالية.

تفرض متطلبات العمل والنجاح شروطا ومتطلبات قد تفوق في حجمها وآثارها تلك الأوامر والتعليمات والتوجيهات التي يفرضها المستثمر على نفسه ولا تفرض عليه من الآخرين.

2- **الانجاز** : يقبل بعض المستثمرين على انشاء المنظمات بهدف اشباع حاجته إلى الإنجاز performance؛ ذلك أن العمل لدى الآخرين قد يكبح الرغبة في العمل وتحقيق ما يسمى بالحاجة إلى الإنجاز والتميز.

3- **الدخل: يعتبر تحقيق الدخل** Revenue من أهم الدوافع لدخول ميدان الأعمال، حيث أن العمل لدى الآخرين يبقى محدودا براتب أو أجر أو عمولات محددة، بالكاد تغطي الحاجات الضرورية لمعيشة الإنسان في معظم الأحيان. أما العمل الحر Self Employment فمجالاته أرحب، وإمكانات تحقيق مستويات عليا من الدخل أكبر.

4- **المركز الاجتماعي:** تضفي منظمات الأعمال على أصحابها مراكز اجتماعية Social Status متميزة من خلال ما تخلقه المنظمات من مراكز مالية وقيادية وسلطوية وما يتصل بذلك من التقدير والاحترام في القيم والتقاليد الاجتماعية.

5- **البقاء** : ويعمد البعض أيضا لإنشاء المنظمات و /أو المحافظة عليها بهدف تخليد أسمائهم أو تكريما وتقديرا لذكرى أسلافهم.

3- تصنّيف منظمات الأعمال

تصنف منظمات الأعمال عدة تصنيفات حسب الأسس المختارة لهذه التصنيفات: أنواع العملاء، أنواع السلع وأنواع النشاطات. ويعتبر التصنيف حسب

نوع النشاط من أكثر التصنيفات شيوعاً، وتقسم المنظمات بموجبه إلى المجموعات التالية : (3).

3-1- المنظمات الصناعية

وتتميز هذه المنظمات بخلق المنافع الشكلية أو التحويلية للسلع، باستخدام التكنولوجيا اللازمة لتحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة عن مكوناتها من المادة (أو المواد التي تتكون منها) بحيث تصبح السلعة أكثر نفعاً لمستهلكها و / أو مستعملها الصناعي.

هذا وتتقسم المنظمات الصناعية بدورها إلى المجموعات الفرعية التالية:

أ- **منظمات الصناعات الاستخراجية:** وتعمل هذه المنظمات في مجال استخرج الثروات الطبيعة من باطن الأرض مثل شركة التنقيب عن المعادن الأردنية،شركة الفوسفات الأردنية، وشركة البوتاس العربية، والمقالع والمحاجر وما شابهها.

ب- **منظمات الصناعات التحويلية** : وتعمل هذه المنظمات في مجال تحويل المواد الخام أو المواد غير تامة الصنع إلى سلع تامة الصنع، جاهزة للاستهلاك المباشر أو الاستعمال الصناعي لإنتاج سلع أخرى.

ج- **منظمات الصناعات التجميعية:** وتعمل هذه المنظمات في مجال تجميع وتركيب الأجزاء المصنعة من قبل منظمات أخرى لإنتاج منتجات جديدة مثل شركات إنتاج السيارات والطائرات والآلات الصناعية، والأدوات الإلكترونية، وما شابه من منتجات.

---

(3) عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان 1996 ص 9-11.

3-2- منظمات التوزيع

وتتوسط هذه المنظمات بين المنتج والمستهلك، أي أنها تقوم بدور الوسيط في ايصال السلع من المنتج إلى المستهلك. ويرجع ظـــهور هـــذه المنظمـــات وانتشارها في الوقت الحاضر للأسباب التالية.

أ- بعد المسافات التي تفصل بين المنتج والمستهلك.

ب- طول الوقت الذي يفصل بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك، حيث أن بعض السلع تحتاج إلى وقت طويل لإنتاجها يتجـــاوز الأشـــهر أو الســـنوات (صناعة السفن، الآلات المعقدة والمصانع، الطائرات وما شابه).

جـــ- نقص المعلومات، في كثير من الأحيان يجـــهل المســـتهلكون توفـــر السلع، كما قد يجهل المنتجون توفر المستهلكين. وتسعى بعـــض المنظمـــات لتوفير المعلومات اللازمة لكلا الطرفين من خلال نشاطات الإعلان والـــترويج والتسويق المختلفة.

ومن أبرز هذا النوع من المنظمات (منظمات التوزيع)، تجار الجملة، تجار التجزئة، الوسطاء والوكلاء، ووكالات الإعلان ووكالات البحوث وعلى الأخـــص وكالات بحوث الأسواق.

3-3- المنظمات الخدمية

ومن ابرز ميزاتها التخصص في تقديم الخدمات مقابل الحصول على مقـــابل مادي (إيراد)، أي أن هذه المنظمات لا تنتج سلعاً مادية كالمنظمات الصناعيـــة، ولا تتعامل بها كمنظمات التوزيع، بل يقتصر نشاطها على تقديم الخدمات. ومن أبـــرز أنواع المنظمات الخدمية، شركات النقل على اختلاف أنوعها (البريـــة والبحريـــة والجوية) الفنادق، المستشفيات، البنوك وشركات التأمين، المكاتب الاستشارية مثـــل

مكاتب تدقيق الحسابات، مكاتب المحاماة ومكاتب الدراسات ، الوكلاء والسماسرة، المسارح، دور السينما والملاهي وما شابه من نشاطان.

4- مسؤوليات منظمات الأعمال

لم تعد مسؤوليات منظمات الأعمال قاصرة على انتاج السلع و /أو الخدمات وتوزيعها بهدف اشباع حاجات الأفراد والجماعات ورغباتهم من ناحية، وتحقيق الأرباح وتنمية ثروات مالكيها من الناحية الأخرى. فقد تشعبت المسؤوليات وتطورت مفاهيمها مع تطور المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وأصبحت مسؤوليات منظمات الأعمال تتضمن ما يلي،

4-1- المسؤوليات الاقتصادية

إن مجال منظمات الأعمال Business Organizations Domain هو النشاط الاقتصادي المتمثل في إنتاج السلع والخدمات، وتوزيعها وتحقيق الأرباح، ومن هنا فإن من حق المجتمع على منظماته:

أ- **المحافظة على ثرواته الطبيعية** من خلال استعمالها بالطرق العقلانية التي توائم بين الحاجات الحالية للمجتمع وحاجات الأجيال المستقبلية، أي الموائمة بي المتناقضين: استثمار الموارد الطبيعية والاقتصادية وإدامتها.

ب- **الكفاءة في إنتاج السلع والخدمات والفاعلية في توزيعها**، ومن ناقلة القول أن الكفاية والفاعلية هما الركنين الرئيسين لأي نشاط اقتصادي.

4-2- المسؤولية تجاه البيئة

إن التفاعل بين المنظمات والبيئة لا يقتصر على تأمين الحصول على المدخلات وتسويق المخرجات، ولكنه الأساس في نجاح المنظمات وديمومتها أو استمرارها. وعلى ذلك فمن حق البيئة على هذه المنظمات أن تحافظ عليها من خلال اتخاذ الاجراءات والاحتياطات اللازمة لعدم الاضرار بها وتلويثها بالنفايات الصناعية والمبيدات الكيماوية والنفايات الذرية، أو الإخلال بالتوازن الطبيعي وما يترتب عليه من انقراض لبعض الكائنات الحية، أو التصحر وتغير الطقس، ومضاعفات كل ذلك على الحياة الطبيعية للآدميين وكافة الكائنات الحية الأخرى.

4-3- المسؤولية القانونية

وتمثل هذه المسؤولية في التقيد بالتشريعات العامة والأنظمة الخاصة، والوفاء بالالتزامات والحقوق تجاه كافة المتعاملين مع المنظمة (المالكون، الموردون، العملاء، والمنظمات الأخرى). ويمكن تلخيص المسؤولية القانونية للمنظمة بشرعية الوجود والممارسات والحقوق والواجبات .

4-4- المسؤولية الذاتية

ترتب المنظمات على نفسها (وخاصة الشركات المساهمة العامة) مسؤوليات ذاتية تجاه المجتمع والبيئة، وينص، عادة، على هذه المسؤوليات في عقود التأسيس والأنظمة الأساسية لهذه الشركات. وتتمثل هذه المسؤوليات في تقديم الخدمات الطوعية للمجتمع مثل إقامة مكتبة عامة، نادي، مصلى، المساهمة في انشاء جامعة أو مدرسة أو مستوصف وما شابه من خدمات.

4-5- المسؤولية الاجتماعية

والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي فكرة أخلاقية تتصل بالدور الذي يتعين على المنظمة أن تلعبه في حل المشاكل الاجتماعية، مثل تنامي معدلات البطالة، ارتفاع معدلات التضخم، انخفاض معدلات التنمية الاقتصادية، تفشي الغش والمحسوبية. أضف إلى ذلك يتوجب على منظمات الأعمال العمل على الارتقاء بمستوى معيشة الأفراد العاملين فيها ورفع سويتهم المعرفية والفنية لغايات تحسين مستويات أدائهم وتطوير مهاراتهم وأنماط معيشتهم.

وتجدر الإشارة هنا أن كتّاب الإدارة قد انقسموا بخصوص مسؤولية منظمات الأعمال تجاه المجتمع بين مؤيد ومعارض .

ويبرر المؤيدون وجهة نظرهم بالأسباب التالية:

1- **المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية ذاتية لمنظمات الأعمال** تقوم بها طوعاً ودونما فرض أو إكراه من مصادر خارجية، وقد سبق وعالجنا ذلك تحت عنوان المسؤولية الذاتية.

2- **المسؤولية الاجتماعية تعزز صورة المنظمة الايجابية في المجتمع.** ذلك إن مساهمة المنظمة في حل مشاكل المجتمع أو تخفيضها تعزز صورة المنظمة في أذهان الأفراد والجماعات وتقوي أواصر التفاعل معها والتعامل مع منتجاتها.

3- **قدرة منظمات الأعمال على التصدي لمشاكل المجتمع:** فمنظمات الأعمال تمتلك القدرات المالية والمهارات والموارد الأخرى اللازمة لمعالجة مشكلات المجتمع، كما تمتلك القدرات اللازمة لتحقيق تطلعاته.

4-**تجنب القيود والمحددات الحكومية**: تخضع منظمات الأعمال للعديد من القواعد والإجراءات التي تفرضها الحكومة بهدف الإشراف على نشاطاتها والرقابة على أعمالها، مما يقيد حركة هذه المنظمات ومدى حريتها في ممارسة نشاطاتها. وحيث تساهم هذه المنظمات مع الحكومات في معالجة بعض المشاكل الاجتماعية، فإنها تكون علاقات ايجابية مع المسؤولين فيها، مما يساعد في تسهيل معاملاتها، وربما إغماض الطرف عن بعض مخالفاتها.

أما المعارضون لفكرة المسؤولية الاجتماعية فيسوقون المبررات التالية:

1-**إن الهدف الرئيس لمنظمات الأعمال هو تحقيق الربح** وليس المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية. وقد نص صراحة على هذا الهدف في تعريف منظمة الأعمال.

2-**إن الإنغماس في المشاكل الاجتماعية مكلف**، ذلك أن القيام بالنشاطات الاجتماعية يكلف أموالاً وجهوداً كبيرة. ويترتب على ذلك حرمان المنظمة من هذه الأموال والجهد والتي قد تعيق تحقيق هدفها الرئيس.

3-**أضعاف ميزان المدفوعات** إن انغماس المنظمة في المشاكل الاجتماعية، يضعف قدرتها على توليد الدخول والموارد اللازمة لمزيد من الإنتاج. وبذلك تضطر الحكومة والمنظمات الخاصة إلى استيراد العجز بين كميات الطلب الكلي والعرض الكلي من الناتج المحلي الاجمالي. وقد يتسبب ذلك في زيادة المستوردات عن الصادرات مما يؤدي إلى الإخلال بالتوازن المطلوب وإضعاف ميزان المدفوعات.

5- الشكل القانوني لمنظمات الأعمال

يقسم الكتاب منظمات الأعمال طبقاً لمعيار الشكل القانوني إلى ثلاثة أنـواع وهي التالية :

5-1- المؤسسة الفردية

هي شركة يملكها شخص واحد ويتمتع بكافة حقوق الملكية المتصلة بمجوداتها كما أنه المسؤول عن كافة ديونها والتزاماتها تجاه الغير.

ومن أبرز خصائص هذا النوع من المنظمات :-

1- سهولة إجراءات تأسيسها وتصفيتها.

2- محدودية رأسمالها مما يحد من إمكانية نموها وتوسعها.

3- صغر حجمها بالقياس إلى الأشكال الأخرى من المنظمات.

4- إنها الأكثر شيوعاً بين اشكال المنظمات.

أما محدودية هذا النوع من المنظمات فتتمثل في الآتي: (4)

1- صعوبة الاقتراض، وخاصة القروض طويلة الأجل.

2- مسؤولية المالك غير المحدودة بالنسبة للدائنين وتتعدى رأسمال المنظمـة إلى ممتلكاته الخاصة الأخرى.

3- ارتباط حياة المنظمة بحياة المالك، حيث تنقضـي المنظمـة (تُحَـل أو تُصفى) بانقضاء حياة المالك.

4- محدودية تأثيرها في البيئة الخاصة أو البيئة العامة بالقياس إلى الشركات المساهمة.

---

(4) يقاس حجم المنظمة بعدد العاملين الإجمالي الذين ينتسبون إليها أو يعملون فيها.

5-2- شركات الأشخاص

وتعتبر شركات الأشخاص امتدادا للمؤسسات الفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال والمسؤولية غير المحدودة للشركاء المتضامنين عن ديون الشركة، ولكنها تمتاز عن المؤسسات الفردية بقدرتها على جمع كم أكبر من رأس المال، ومن ثم الدخول في مشروعات أكبر. أضف إلى ذلك فإن صافي أعمالها (الربح أو الخسارة) توزع على الشركاء بنسبة حصصهم في رأس المال.

هذا وتتضمن شركات الأشخاص عدة أشكال من منظمات الأعمال وقد حدد المشرع الأردني هذه الأشكال، في قانون الشركات رقم (1) لسنة 1989 وتعديلاته، بالآتي : [5]

5-2-1- **شركة التضامن :** " وتتكون شركة التضامن من عدد من الأشخاص الطبيعيين لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن عشرين، إلا إذا طرأت الزيادة على ذلك نتيجة للأرث... "[6].

ومن أبرز مزايا شركات التضامن ما يلي :

1- القدرة على تجميع موارد مالية أكبر من المؤسسات الفردية وبالتالي الاستثمار في مشروعات أكبر.

2- توفر خبرات مختلفة بين الشركاء يساعد في نموها وتطورها.

3- مسؤولية الشركاء غير محدودة كما هو الحال بالنسبة لمالك المؤسسة الفردية.

4- ارتباط حياة الشركة باتفاق الشركاء المستمر أو إفلاس أحدهم[7].

---

(5) قانون الشركات الأردني رقم (1) لسنة 1989، الجريدة الرسمية، عدد 3597، عمان 1989.

(6) المرجع السابق مباشرة، ص7.

(7) المرجع السابق، ص 15.

5- محدودية تأثيرها في البيئة.

أما أهم سلبيات هذه المنظمات فهي :

1-المسؤولية غير المحدودة للشركاء كما هو الحال بالنسبة لمالك المؤسسة الفردية.

2-محدودية عمر المنظمة لارتباطها باتفاق الشركاء الدائم أو إفلاس أحدهم.

3-صعوبة نقل ملكية أو حصة الشريك للغير، حيث يتطلب ذلك موافقة بقية الشركاء بالإجماع.

4-صعوبة الدخول في مشروعات ضخمة نظراً لضآلة قدرة مثل هذه الشركات على توفير الأموال اللازمة لمثل هذه النشاطات.

5-2-2- **شركة التوصية البسيطة** وتتألف شركة التوصية البسيطة من فئتين من الشركاء :-

1-**الشركاء المتضامنون** وهم الذين يتولون إدارة الشركة وتصريف أعمالها وهم المسؤولون بالتضامن والتكامل عن ديون الشركة والتزاماتها.

2-**الشركاء الموصون** ويشارك هؤلاء في رأس مال الشركة، وتكون مسؤولية كل منهم عن ديون الشركة بمقدار حصته في رأس المال، أضف إلى ذلك فإن الشريك الموصي لا يحق له المساهمة في إدارة الشركة أو طلب فسخها.

وباستثناء ما يتصل بفئتي الشركاء (المتضامنون والموصون)، فإن مزايا وسلبيات شركات التضامن تنطبق على هذه الشركات.

5-2-3- **الشركة ذات المسؤولية المحدودة** وتتألف هذه الشركة من عدد من الشركاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسين شخصاً.، وتتميز هذه الشوكات عن سابقتيها من شركات الأشخاص بمحدودية مسؤولية كافة الشركاء بمقدار حصصهم في رأس المال. أضف إلى ذلك فقد حدد المشرع الأردني، الحد الأدنى لرأسمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة بـ (100.000) مئة ألف دينار.

5-2-4- **شركة التوصية بالأسهم** : وتتألف شركة التوصية بالأسهم من فئتين من الشركاء، كما هو الحال في شركة التوصية البسيطة.

1- **شركاء متضامنون** لا يقل عددهم عن اثنين، ويكون الشريك المتضامن مسؤولاً بالتضامن والتكافل مع باقي الشركاء المتضامين عن دون الشركة والتزاماتها.

2- **شركاء مساهمون** لا يقل عددهم عن اثنين أيضاً. ويكون الشريك المساهم مسؤولاً عن ديون الشركة والتزاماتها بمقدار مساهمته في رأس المال، أضف إلى ذلك، لا يحوز لهذا الشريك المساهمة في إدارة الشركة أو التدخل في إدارتها.

5-2-5- **شركة المحاصة:** وهي شركة تتكون من شريكين أو أكثر، ويمارس أعمالها الشريك الظاهر، اما الشركاء الآخرون فهم مستترون غير ظاهرين لعملاء الشركة وتكون علاقتهم مقتصرة على العلاقة بين الشركاء بموجب شروط انعقادها.

وتتفرد هذه الشركة بإعفائها من إجراءات التسجيل والترخيص، وعدم تمتعها بالشخصية الاعتبارية، التي يضفيها المشرع على كافة أنواع منظمات الأعمال الأخرى [8].

5-3- شركات الأموال

وتمثل هذه المجموعة من المنظمات أنماط مختلفة الأشكال تجمعها مجموعة من السمات أهمها:

أ- رأس المال - ويتكون من أسهم متساوية القيمة قابلة للتحويل والتداول دون الحاجة إلى موافقة المساهمين.

ب- وإن عمرها (أو مدة حياتها) غير محدود بحياة المساهمين أو اتفاقهم أو إفلاس أحدهم.

جـ- مسؤولية المساهم عن ديون الشركة والتزاماتها محدودة بقيمة مساهمته في رأس المال.

ء- إدارة الشركة غير محصورة بالشركاء، حيث تجسد هذه الشركات مفهوم فصل الإدارة عن الملكية.

هـ- القدرة على تجميع كميات كبيرة من الأموال واستثمارها في المشروعات الكبيرة والتنموية التي لا تستطيع منظمات الأشخاص أو المؤسسات الفردية تنفيذها، وتتكون هذه الأموال من فئتين: حقوق الملكية (المصادر الداخلية للتمويل) والمصادر الخارجية للتمويل كالقروض.

ومن أهم عيوب هذا النوع من المنظمات: [9]

---

(8) المرجع السابق ص 20.

(9) Euglne F. Brghan, Previous Source, P. 11.

1- صعوبة انشائها: حيث يتطلب انشاؤها العديد من الإجراءات والمتطلبات بهدف حماية المستثمرين من ناحية وحماية الاقتصاد الوطني من ناحية اخرى، ذلك أن إفلاس إحدى هذه المنظمات أو عدد محدود منها يؤدي إلى كارثة اقتصادية.

2- إمكانية خضوع أرباحها الصافية للازدواج الضريبي، أي مرتين: مرة باسم الشركة، وأخرى باسم المساهم، وذلك في البلدان التي تخضع فيها إيرادات الأسهم لضريبة الدخل.

ومن أهم أشكال شركات الأموال ما يلي :

1- الشركات المساهمة العامة.

2- الشركات المساهمة الخصوصية.

3- شركات الاستثمار المشترك.

4-الشركات القابضة.

وحيث أن مجال دراسة شركات الأموال هو مساقات الإدارة المالية والإدارة الضريبية اكتفينا بتعدادها دون الدخول في تفصيلاتها.

العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني لمنظمات الأعمال

يمكننا تلخيص العوامل التي تؤثر في اختيار الشكل القانوني لمنظمات الأعمال في المجموعات التالية:

أ- عوامل تتصل بتمويل المنظمة وتتضمن الآتي :

1- مقدار الأموال اللازمة لإقامة المنظمة وتشغيلها. فإذا كانت الأموال كبيرة عجزت منظمات الأشخاص أو المؤسسات الفردية عن تدبيرها، وأصبح التوجه نحو شركات الأموال ضرورياً.

2- المسؤولية المالية للمستثمر: فإذا كان المستثمر مستعداً لتحمل المسؤولية غير المحدودة عن ديون المنظمة والتزاماتها، لجأ إلى إنشاء المؤسسات الفردية، أو شركات الأشخاص بصفة الشريك المتضامن. أما إذا رغب المستثمر بتحديد مسؤولياته بمقدار حصته في رأس المال لجأ إلى المساهمة في شركات الأموال أو المشاركة في شركات الأشخاص كشريك موصي (شركات التوصية البسيطة، شركات التوصية بالأسهم)، أو شريكاً في الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

3- قابلية الحصة للتمويل والتداول. إذا رغب المستثمر أن تكون حصته في رأس المال قابلة للتحويل أو التداول لجأ إلى لشركات الأموال أو شركات التوصية بالأسهم. أما إذا كان موضوع التحويل لا يشكل مطلباً لهذا المستثمر لجأ إلى شركات الأشخاص.

4- مدة المنظمة : تتميز شركات الأموال بأن عمر المنظمة غير محدود في حين أن أعمال منظمات الأشخاص محددة بفترات زمنية ترتبط بحياة الشركاء أو أنها محددة في عقود تأسيها وغايات إنشائها، حيث تنقضي هذه المنظمات بانقضاء مدتها أو تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها.

ب- عوامل إجرائية وإدارية ومن أبرزها

1- إجراءات إقامة المنظمة: فالمستثمرين الذين يرغبون في البساطة والسرعة يفضلون إنشاء المؤسسات الفردية أو شركات الأشخاص. أما المستثمرون

الذين لا تشكل الإجراءات مشكلة أو اهتماما من اهتماماتهم فقد يتوجهون إلى شركات الأموال (أو منظمات الأموال).

2- الحق في الإدارة : يعمد بعض المستثمرين للمشاركة في منظمات الأعمال بهدف المشاركة في الإدارة أو السيطرة عليها. ومثل هؤلاء يتجهون نحو شركات الأشخاص أو المؤسسات الفردية، وحيث لا تشكل هذه الرغبة عاملاً ملحاً للمستثمر يعمد إلى المساهمة في شركات الأموال.

3- مقدار التدخل والرقابة الحكوميين : تخضع الشركات المساهمة ومنظمات الأموال الأخرى إلى الرقابة والتدخل الحكوميين بشكل مكثف ومستمر، في حين تكون الرقابة والتدخل في المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص في الحدود الدنيا نظراً لمحدودية آثارها على البيئة وعلى الأوضاع الاقتصادية للدولة.

ج- عوامل تتعلق بطبيعة النشاط: يحتم قانون الشركات الأردني شكلاً معيناً لبعض أنواع النشاطات مثل التأمين، أعمال الصيرفة Exchange Activities، البنوك، وشركات الاستثمار المشترك. فقد نص قانون الشركات وقانون ممارسة أعمال الصرافة على ضرورة اتخاذ المنظمات العاملة في القطاعات آنفة الذكر، شكل الشركة المساهمة العامة أو الخاصة.

الباب الثاني

وظائف المنظمة

الفصل السادس : وظيفة الإنتاج

الفصل السابع : وظيفة الشراء

الفصل الثامن : وظيفة التخزين

الفصل التاسع : وظيفة التسويق

الفصل العاشر : وظيفة التمويل

الفصل الحادي عشر : وظيفة الأفراد

الفصل الثاني عشر : وظيفة العلاقات العامة

الفصل السادس

وظيفة الإنتاج

Production Function

العناوين الرئيسة

1- ماهية وظيفة الإنتاج

1-1-مفهوم وظيفة الإنتاج

1-2-خصائص وظيفة الإنتاج

1-3-وظيفة الإنتاج كنظام

1-4-وظيفة الإنتاج كعملية تمويل

1-5-أنماط الإنتاج

1-6-أهمية وظيفة الإنتاج

2- الجوانب الاقتصادية في وظيفة الإنتاج

2-1- قرار المزيج الأمثل

2-2- قرار الحجم الاقتصادي للإنتاج

2-3- قرار المعدل الأمثل للإنتاج

3- الجوانب الفنية في وظيفة الإنتاج

3-1- قرار اختيار الموقع المناسب

3-2- قرار تصميم الأبنية

3-3- قرار تصميم التسهيلات

3-4- قرار تصميم العمل

3-5- قرار المستوى التكنولوجي

3-6- قرار تصميم وتطوير السلعة / الخدمة

4- الجوانب الإدارية في وظيفة الإنتاج

4-1- تخطيط الإنتاج

4-2- إدارة الجودة الشاملة

4-3- إدارة عمليات الصيانة

5- تنظيم وظيفة الإنتاج

تقديم

إن وظيفة الإنتاج قديمة قدم الانسان، بدأها بمفرده ووسعها مع عائلته وطورها بالاشتراك مع القوى الأخرى في محيطه. وقد حققت هذه الوظيفة الرفاه الفردي والاجتماعي بعد أن نهضت بها المؤسسات المتخصصة في ميادين الإنتاج، ودعمتها الحكومات بالسياسات والبرامج الاقتصادية والتنموية فأصبحت وظيفة اقتصادية واجتماعية تعمل على خلق السلع المادية وتقديم الخدمات بهدف تحقيق المنافع وإشباع الحاجات والرغبات للفرد والمجتمع والانتقال بهما إلى درجات أعلى من التطور والرقي والرفاه.

1- ماهية وظيفة الإنتاج

1-1مفهوم وظيفة الإنتاج

إن مصطلح الإنتاج ولوقت قصير يشير إلى الإنتاج المادي الذي تقدمه المنظمات الصناعية فقط، ولهذا فإن وظيفة الإنتاج كانت تقتصر على تلك المنظمات التي تقدم السلع كمخرج لعملياتها الإنتاجية. ومع بداية عقد الخمسينات طبقت مبادئ، وقواعد إدارة نظام الإنتاج المادي على إدارة نظام الإنتاج الخدمي وأصبح هذا المصطلح يشير إلى الإنتاج بشقيه المادي والخدمي وأصبحت وظيفة الإنتاج تستخدم بالتبادل مع مصطلح إدارة الإنتاج والعمليات وبالتالي يمكن تعريف وظيفة الإنتاج كما يلي:

وظيفة الإنتاج وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع و / أو الخدمات بدءاً من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة، ثم

إجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها والحصول على المخرجات ممثلة بالسلع والخدمات التي تشبع حاجات المجتمع.

1-2- خصائص وظيفة الإنتاج

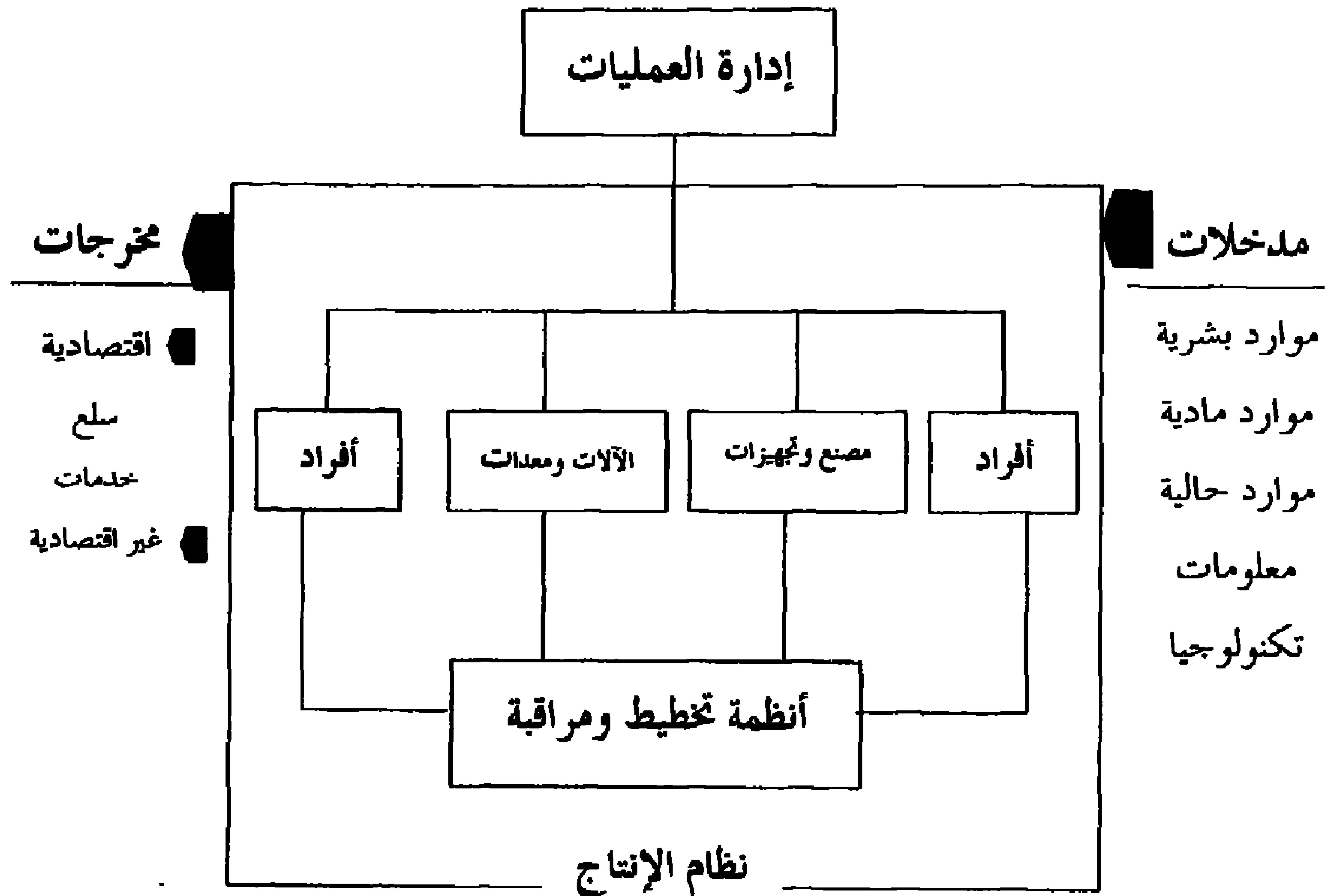
من التعريف السابق نستطيع أن نشتق مجموعة خصائص لوظيفة الإنتاج وهي:-

- وظيفة اجتماعية تقوم على العمل الجماعي لأبناء المجتمع في إطار مؤسساتي.
- وظيفة اقتصادية تقوم على توظيف عناصر الإنتاج واستغلالها من أجل تحقيق الرفاه الاقتصادي للمجتمع، وتتم في إطار القوانين الاقتصادية.
- وظيفة إدارية تقوم على مبادئ وأسس العمل الاداري من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة النظام الانتاجي وكافة العمليات الانتاجية المرافقة له.
- وظيفة رئيسة تشتق من المهمة الرئيسة للمنظمة سواء كانت المنظمة صناعية أو خدمية.
- وظيفة محورية في المنظمة حيث أن باقي وظائف المنظمة تشتق منها وتعمل على إكمال دورة الإنتاج.
- وظيفة فنية تقوم على مبدأ تقسيم العمل وتحقيق التخصص في النظام الانتاجي على قاعدة تكنولوجية علمية.

1-3-وظيفة الإنتاج كنظام

إن وظيفة الإنتاج وفي المفهوم للحديث لوظائف المنظمة هي إحدى النظم الفرعية المهمة في منظمات الأعمال، وهذا النظام (نظام الإنتاج) هو صيغة فنية إدارية تجمع عناصر الإنتاج، وتجري عمليات التحويل على تلك العناصر وتخلق الإنتاج (المادي والخدمي)(1). والشكل (4-1) يوضح عمل هذا النظام.

شكل (6-1) وظيفة الإنتاج كنظام



(1)Richard B. Chase, Nicholas . Aquieano, Production and Operations Management , thed. Irwin McGraw – Hipp, New York, 1995, P.5.

ويقوم نظام الإنتاج بالمهمات التالية:

1- تحديد مواقع العمل وأنواع ومستويات المواد التي تحتاجها المنظمة، وأنواع ونماذج الآلات والمعدات ووضع برامج تشغيلها واستهلاكها وصيانتها، وأنواع العمالة المطلوبة وتنمية مهاراتها وإعدادها للتشغيل على أساس تقسيم العمل وتحقيقا لمبدأ التخصص.

2- مزج عوامل الانتاج، وتصميم العمليات بطرائق علمية اقتصادية وصولا إلى الكفاية الاقتصادية.

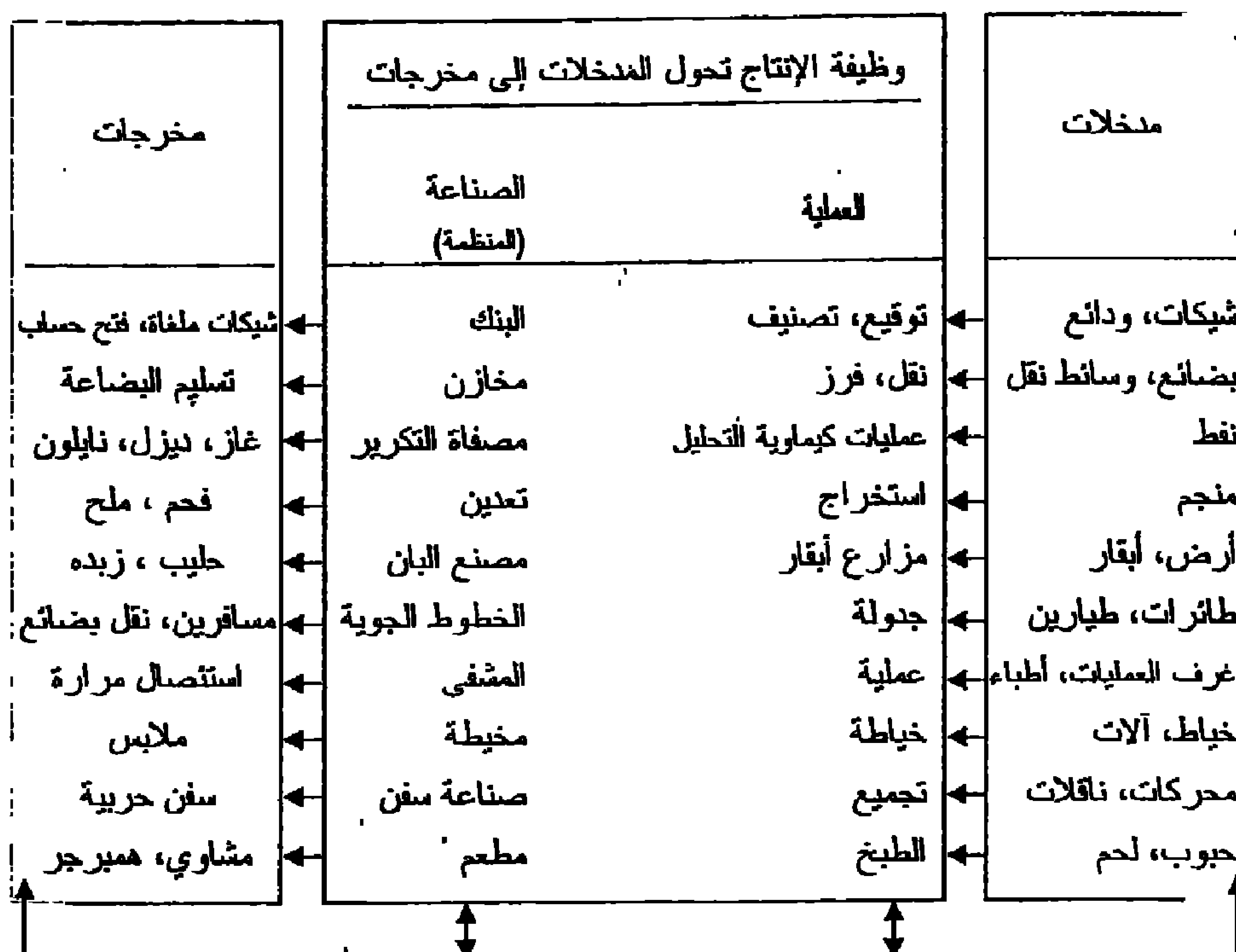
3- تصميم وتطوير السلع والخدمات بشكل يتلائم مع رغبات الزبائن ومتطلبات العمليات الصناعية وطبيعة المواد والعمليات الانتاجية.

4- تخطيط الإنتاج ووضع السياسات الانتاجية الكفيلة بتنفيذ الخطط الانتاجية والرقابة على الإنتاج وضمان الجودة.

5- ضمان تنظيم العمل وتصميم نظام العمل وأنظمة المناولة في الوحدة الانتاجية وجدولة العمليات.

1-4- وظيفة الإنتاج كعملية تحويل

إن وظيفة الإنتاج كنظام تنطوي على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ضمن سلسلة من العمليات الجزئية التي تتم في إطار نظام انتاجي محدد. وهذا النظام يمكن أن يكون نظام انتاج صناعي (مصنع تجميع سيارات) أو نظام انتاجي خدمي (مطار أو بنك). ونوضح ذلك من خلال الشكل (2:6)..



الشكل (2:6) وظيفة الإنتاج كعملية تحويل

Source : ay Heizer , Barry Render (1996) , P.34

إن الشكل (2:6) يوضح أن عملية التحويل تأتي في عدة أشـــكال وتــهدف جميعها إلى الحصول على الإنتاج بشقيه المادي والخدمي وبالتالي فإن عملية تحويل يمكن أن تشير إلى ما يلي [2].

أ) العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشـــباع حاجـــة أو خلق المنفعة الشكلية في السلع المنتجة.

(2) المنصور ، كاسر إدارة الإنتاج والعمليات، دار الحامد للنشر ، عمان ، 2000، ص 25.

ب) عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغير شكله، أي خلق المنفعة المكانية للسلع أو الخدمات.

ج) عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة بعد فترة معينة.

ء) كل صور الإنتاج غير المادي التي يطلق عليها خدمات (التعليم، الصحة....).

1-5- أنماط الإنتاج

إن وظيفة الإنتاج كنظام إنتاج وكعملية تحويل تعمل على خلق السلع والخدمات في إطار صيغة نمط انتاج محدد. وهذا النمط يشير إلى الطريقة التي يتم فيها تصنيع المنتج النهائي أو تقديم الخدمة النهائية.

وفي مجال الصناعة فإن أنماط الإنتاج معروفة بثلاثة أنواع، وهي التالية:

أ) نمط الإنتاج الجاري (المستمر) Flow Production: حسب هذا النمط فإن النظام الانتاجي يقدم سلعة واحدة (أو جزء) نمطية وبكميات ومواصفات وأوقات تحددها المنظمة بناءاً على الطلب المتوقع كما هو الحال في صناعة السيارات أو الصناعات الكيماوية.

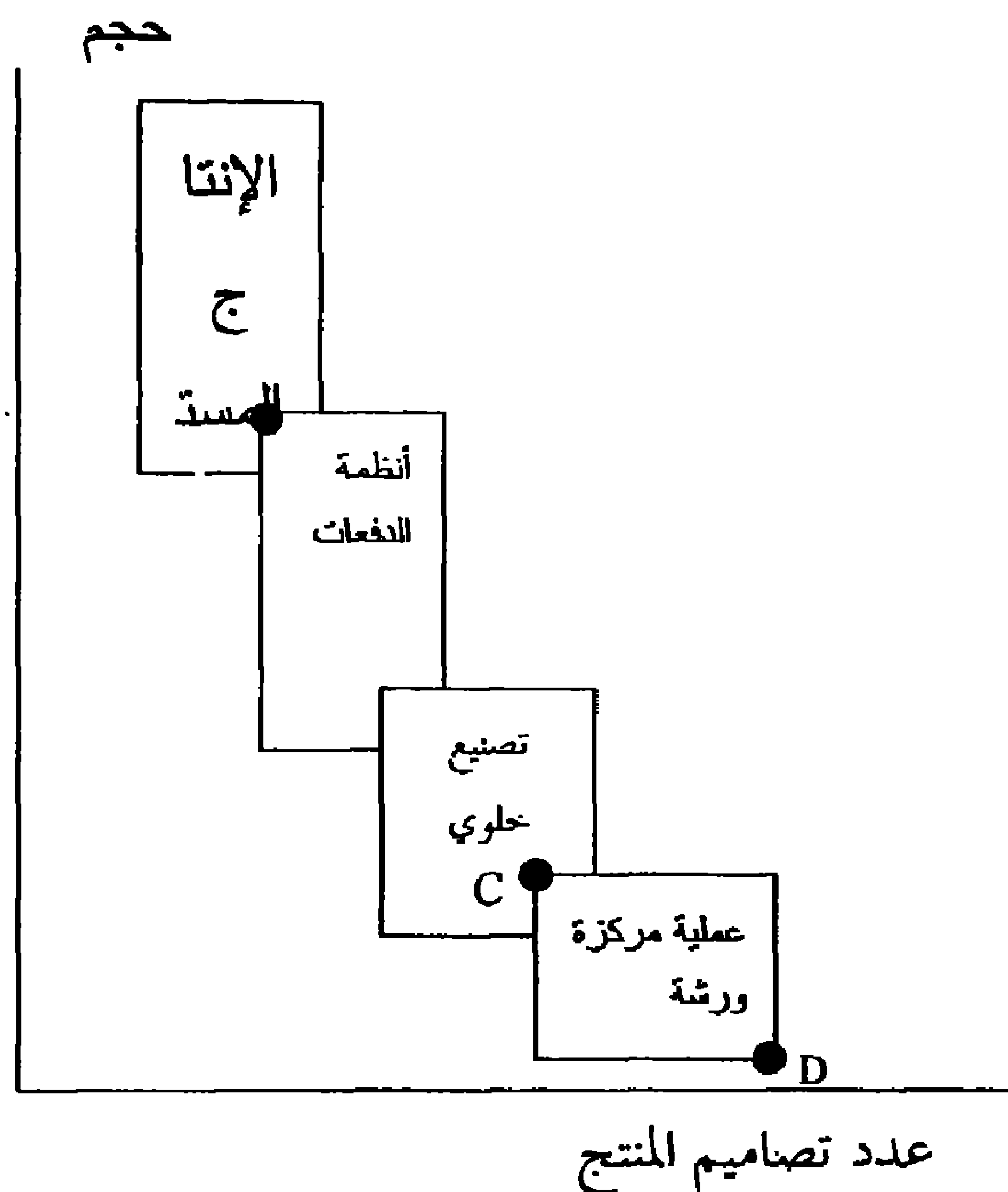
ب) نمط الإنتاج بالدفعات Batch Production : ويعرف هذا النمط بالإنتاج المتقطع المتكرر حيث يتم تقديم سلع أو أجزاء عديدة (تشكيلة انتاج) خلال فترات مختلفة على شكل دفعات وهذه السلع يحدد مواصفاتها المنتج. والانتاج يرسل إلى المخازن. ويتم السحب لمواجهة الطلب من المخازن كما في صناعة الأدوات المنزلية، والأثاث المنزلي.

ج) الإنتاج لوحدة واحدة Job Production : في هذا النمط من الإنتاج فـــإن النظام الانتاجي يختص بإنتاج منتج تحدد مواصفاته الفنية والتكنولوجية مســبقاً من قبل العميل، كما في صناعة اليخوت والفلل والجسور... الخ.

إن اختيار نمط الإنتاج في الصناعة يتوقف على حجم دفعة الإنتاج، حيــث أن هناك علاقة وثيقة بين حجم الإنتاج واختيار نمط الإنتاج "انظر الشكل (3:6).

في مجال صناعة الخدمات فإن أنماط الإنتاج كثيرة ومختلفة نظراً لتنــوع طريقة انتاج الخدمات.

الشكل (6-3) أنماط الإنتاج وحجم الإنتاج



Source:Norman Gaither, P.144

6-1 أهمية وظيفة الإنتاج

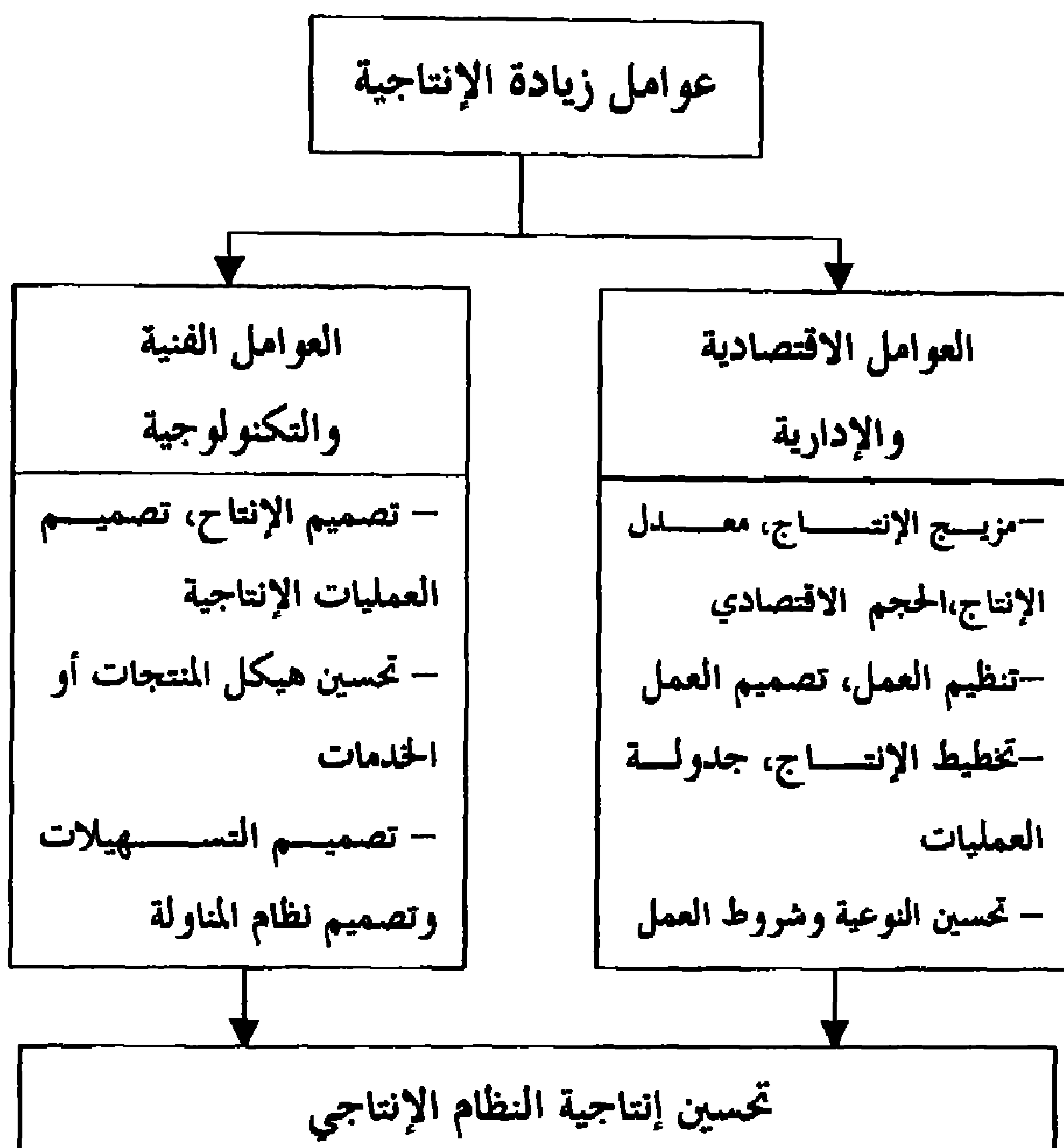
إن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة الرئيسة المساهمة في تحقيق انتاجية المنظمة عن طريق خفض التكاليف المباشرة للإنتاج (السلعة، الخدمة). والإنتاجية هي المؤشر (المقياس) الرئيس الذي يقيس مدى نجاح أو فشل وظيفة الإنتاج وبالتالي النظام الانتاجي والمنظمة ككل.

إن زيادة الانتاجية هدف رئيسي تسعى إليه المنظمة ككل وكل وحدة وظيفية فيها وزيادة الانتاجية يعني بالضرورة تحسين استثمار عناصر الإنتاج في المنظمة على أسس اقتصادية وفنية وإدارية. وهذا الاستثمار تضمنه وظيفة الإنتاج من خلال التركيز على عوامل زيادة الانتاجية في النظام الإنتاجي، وكما هو موضح بالشكل (4:6).

فالإنتاجية مقياس اقتصادي تحدد العلاقة بين مخرجات ومدخلات النظام الانتاجي كنسبة مئوية ويعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات (الإنتاج)}}{\text{المدخلات (الموارد)}}$$

الشكل (6-4) وظيفة الإنتاج والإنتاجية



2- الجوانب الاقتصادية في وظيفة الإنتاج

يتوقف نجاح وظيفة الإنتاج على اتخاذ القرارات المناسبة في المسائل الاقتصادية المتعلقة بالنفقات (التكاليف المترتبة على قيام هذه الوظيفة، وأهم هذه المسائل ما يلي :-

2-1- قرار المزيج الأمثل لعناصر الإنتاج

يقوم النظام الانتاجي على تجميع عناصر الإنتاج بنسب مختلفة لخفض تكاليف الإنتاج وتحقيق أعلى كفاية من استخدام تلك العناصر مع المحافظة على الخصائص الاستعمالية للسلعة، ويتحقق ذلك من خلال الوصول إلى المزيج الأمثل لعناصر الإنتاج.

والمزيج الأمثل لعناصر الإنتاج هو المزيج الذي يتحقق عند توازن المنظمة والذي يمكنها من الحصول على أكبر عائد ممكن وذلك إما بالحصول على أكبر ناتج ممكن مقيد بميزانية انفاق معينة، أو بالتوصل إلى أقل تكلفة ممكنة من إنتاج كلي معين [3].

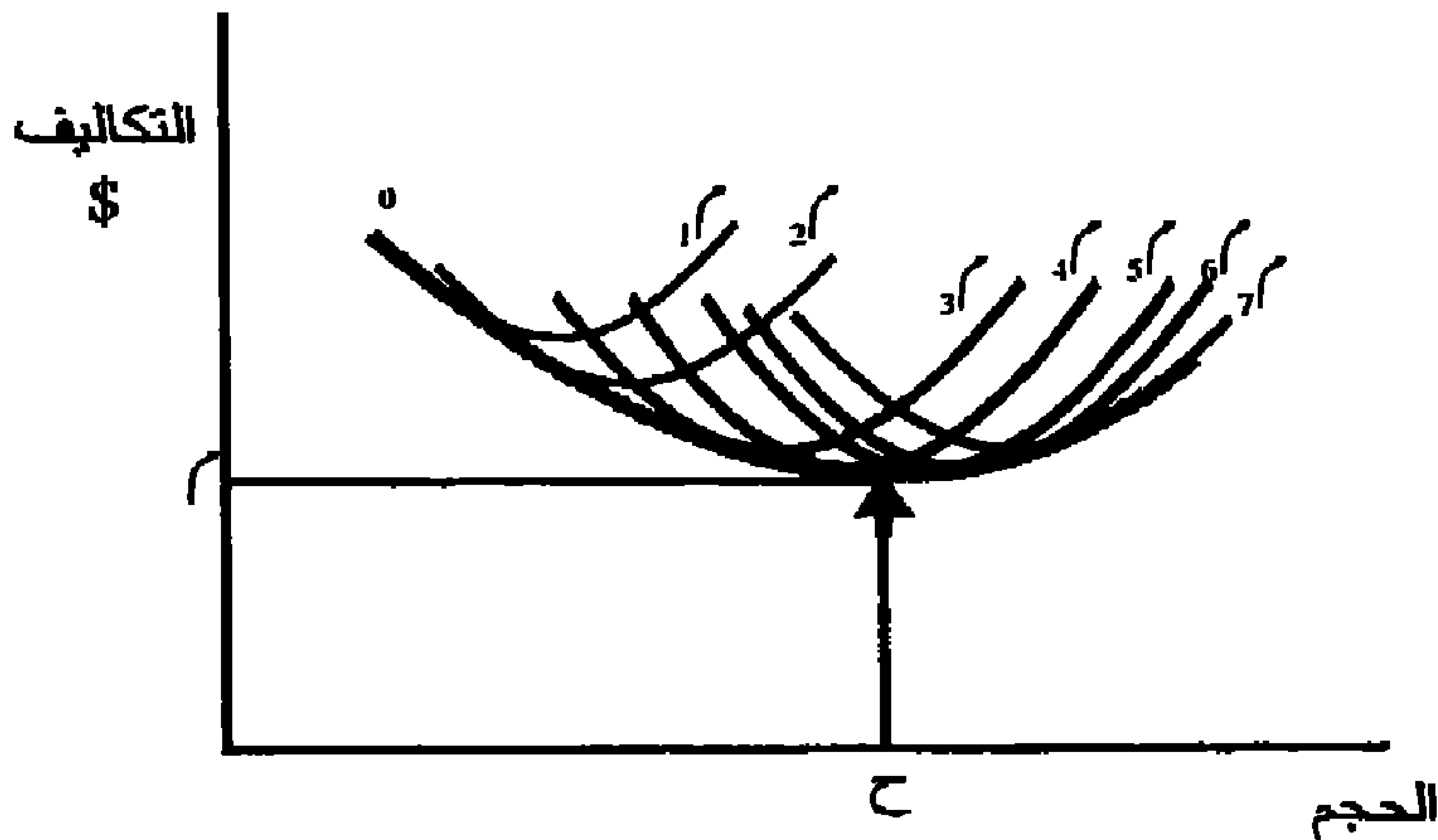
2-2- قرار الحجم الاقتصادي للإنتاج أو حجم الوحدة الاقتصادية

الحجم الاقتصادي للإنتاج أو الوحدة الإنتاجية هو الحجم الأكثر كفاية من بين كل أحجام الوحدة الاقتصادية التي يمكن أن تتبنيها المنظمة خلال فترة

(3) المنصور، كاسر. إدارة إنتاج والعمليات .. ص 43.

زمنية طويلة [4]. وهذا الحجم تحدده قوى اقتصادية مختلفة في كل مرحلة من مراحل تطور المنظمة. انظر الشكل (5:6).

الشكل (2:6) الحجم الاقتصادي



من الشكل أعلاه نلاحظ أن كل من منحنى م1 أو م2...الخ. يمثل حجم ما يمكن أن تبنيه المنظمة، والحجم الاقتصادي من بين جميع الحجوم يمثله المنحنى الذي تكون تكاليفه اقل ما يمكن وفي هذه الحالة هو المنحنى م7 والحجم يكون في أدنى نقطة منه وهي ح والتكاليف عندها تكون م.

ويتوقف تحديد الحجم الاقتصادي على العوامل التالية :

1- حجم وتطور الوحدة الغنية.فيما يتعلق بدرجة تقسيم العمل وتكامل العمليات الإنتاجية.

2- حجم وتطور الوحدة الادارية للنظام الانتاجي خصوصا وللمنظمة عموما.

(4) Norman Gaither , Production and Operations Management , 6 thed . New York, 1994, P263 .

3- حجم وتطور وحدة الشراء والمخازن وما يرافقها من وفورات الشراء الكبير وتخفيض الأستثمار في المخزون.

4- حجم وتطور وحدة البيع وما يرافقها من وفورات البيع الكبير.

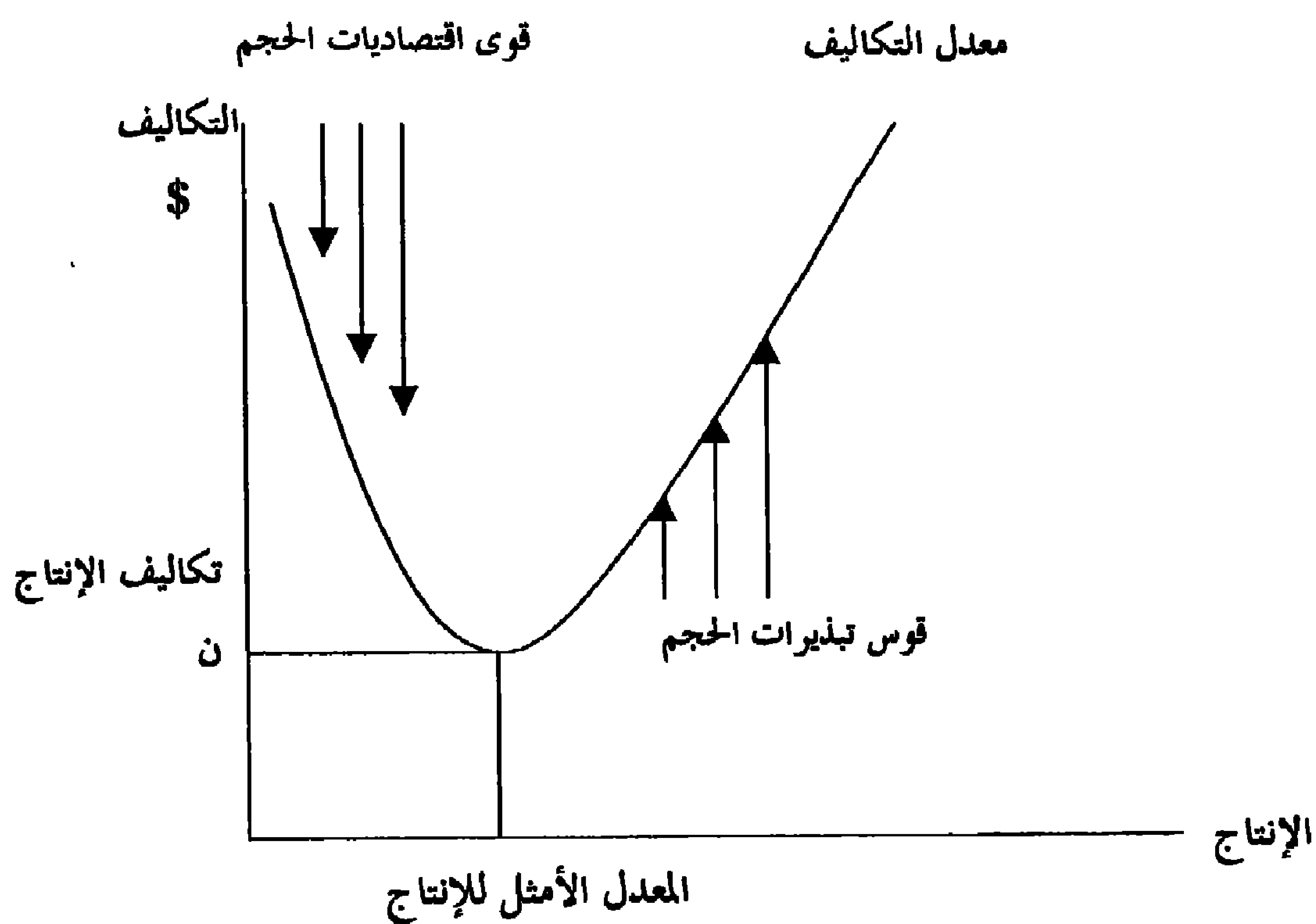
شريطة أن يتحقق المبدأ التالي :

طاقة وحدة الإنتاج = طاقة وحدة التسويق = طاقة وحدة الشراء والتخزين = طاقة الوحدة المالية = طاقة وحدة التوظيف.

2-3- قرار المعدل الأمثل للإنتاج

المعدل الأمثل للإنتاج هو المعدل الذي يستطيع عنده النظام الانتاجي الاستفادة من اقتصاديات الحجم إلى أكبر حد ممكن والتخصص من تأثير قوى تبذيرات الحجم إلى أدنى حد ممكن. وعند هذا المعدل تكون تكاليف الإنتاج في أدنى نقطة منها من منحى معدل التكاليف. وكما يوضح ذلك الشكل (6-6).

الشكل (6–6) المعدل الأمثل للإنتاج



من الشكل نلاحظ أن المعدل الأمثل للإنتاج يمثل نقطة التوازن بين كل من قوى اقتصاديات وتبذيرات الحجم وهذه القوى هي التالية:

أ) قوى اقتصاديات الحجم : هي تلك القوى التي تؤدي إلى انخفاض معدل التكاليف كلما ازداد حجم الإنتاج أو الوحدة الانتاجية، وهذه القوى هي التالية :

- قوى ناتجة عن تقسيم العمل وتطبيق مبدأ التخصص كلما ازداد الإنتاج الأمر الذي يؤدي إلى توفير في النفقات وزيادة انتاجية العمل.
- قوى ناتجة عن استخدام الثقانة الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في العمليات الإنتاجية مما يزيد من تكامل العمليات وبالتالي التوفير في النفقات.

ب) قوى تبذيرات الحجم : هي تلك القوى التي تؤدي إلى زيادة معدل التكاليف كلما ازداد حجم الإنتاج أو الوحدة الإنتاجية وهذه القوى هي التالية:

- قوى ناتجة عن انخفاض كفاية الإدارة في الإشراف والرقابة والمتابعة والتنسيق، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الهدر وزياد التكاليف.
- قوى ناتجة عن تشابك العمليات الإنتاجية وزيادة تعقيدها وزيادة الاستثمار في المخزون والتسهيلات الإنتاجية والمخزنية وبالتالي زيادة التكاليف.

3- الجوانب الفنية في وظيفة الإنتاج

تتناول الجوانب الفنية في وظيفة الإنتاج جميع العناصر (العوامل) المتعلقة بموقع وعناصر النظام الإنتاجي وهذه المسائل هي التالية:

3-1-قرار اختيار الموقع المناسب

الموقع هو المكان الذي تتم فيه عمليات الإنتاج (التحويل) أو تقديم الخدمة أي موقع النشاط الانتاجي. والموقع المناسب هو ذلك الموقع الذي يحقق جميع شروط ومتطلبات النظام الانتاجي. وهذه الشروط تختلف من موقع لآخر ومن نظام انتاجي لآخر. وتحقيق الشروط المناسبة لإقامة موقع النشاط الانتاجي يتوقف على دراسة ومقارنة وموازنة مجموعة من العوامل أهمها ما يلي :

أ) عامل الموقع من حيث ارتباط الموقع بالبيئة المحيطة ومدى تطور هذه البيئة.

ب) العوامل الاقتصادية في المنطقة المقام بها الموقع.

عوامل فنية متعلقة بقطاع الإنتاج الذي تنتمي إليه المنظمة.

جـ) عوامل السوق سواء سوق الموارد أو سوق البيع.

د) عوامل اجتماعية وثقافية وأمنية.

إن الموازنة بين العوامل أعلاه يتم على أساس التكاليف أو المزايا النوعية للموقع. ففي حالة كان التقييم على أساس التكاليف نأخذ بالموقع الذي يترتب عليه أقل تكلفة. أما في حالة كان التقييم على أساس المزايا النوعية فالموقع المناسب يكون ذي النقاط الأعلى .

3-2-قرار تصميم الأبنية

الأبنية هي الإطار المادي لأداء النشاط الانتاجي وتهيئة جو العمل. وهي الأساس لقيام نظام الإنتاج سواء في الصناعة أو الخدمات وتشكل في بعض الأنشطة الإنتاجية أصل الاستثمار.

وتصميم الأبنية يختلف من نشاط انتاجي إلى آخر ويتوقف على حجم العمليات وطبيعتها. والتصميم المناسب هو الذي يحقق الشروط الملائمة للعمليات، وجو العمل المناسب للعاملين والمتعاملين مع المنظمة.

إن تصميم الأبنية في المجال الصناعي يكون إلى حد كبير نمطي بسبب تشابه متطلبات التصنيع من إضاءة وتهوية وامتصاص للضوضاء والرطوبة. ونرى أن معظم الشركات الصناعية تتبنى تصميم الأبنية على شكل هناكر مستطيلة الشكل ذات ارتفاعات عالية وأسقف مسننة أسمنية أو قرميدية، وداخل الأبنية ساحات واسعة للتخزين المؤقت، وممرات عريضة لمرور آلات النقل وغيرها.

أما تصميم الأبنية في مجال الخدمات يتطلب شروط خاصة بسبب أن البناء هو مكان أداء النشاط الانتاجي ومكاناً لخدمة العملاء والتسويق في الوقت نفسه. كما في المطاعم أو الفنادق أو شركات الطيران أو شركات الخطوط الحديدية .

إن الأبنية في المنظمات الخدمية تكون متنوعة كثيراً، وبعيدة عن النمطية فيما يتعلق بقسم خدمة الزبائن، ويمكن أن تكون نمطية فيما يتعلق بأداء النشاط الإنتاجي.

أن قسم الخدمات في الشركات الخدمية يتطلب توافر شروط تؤدي إلى راحة الزبون أولاً ثم إعطاء صورة دعائية للمنظمة في السوق. وعملياً فإن تصميم الأبنية في الشركات الخدمية يغلب عليها طابع الطوابق المتعددة والواجهات الواسعة، بالإضافة إلى وجود المرافق العامة (مواقف السيارات، أماكن انتظار الزبون) المخصصة لخدمة الزبائن وخدمة العاملين في المنظمة.

3-3-قرار تصميم التسهيلات

تشكل التسهيلات كافة الآلات والمعدات والتجهيزات التي يتكون منها النظام الإنتاجي التي يستخدمها العنصر البشري في عملية التحويل المدخلات إلى مخرجات. وتصميم التسهيلات يعد من القرارات المهمة في وظيفة الإنتاج سواء أكانت التسهيلات في منظمة صناعية أم منظمة خدمية، لأن هذا التصميم يهدف إلى إيجاد أفضل صيغة تنظيمية فنية تكنولوجية لتفعيل نظام الإنتاج أو الخدمة، وذلك من خلال إيجاد مجرى سلسل لتدفق المواد بين الآلات والأقسام أو تدفق العمليات في أنظمة الإنتاج الخدمية.

يختلف تصميم التسهيلات في منظمة صناعية عنه في منظمة خدمية، ونوضح ذلك الاختلاف بالتالي :

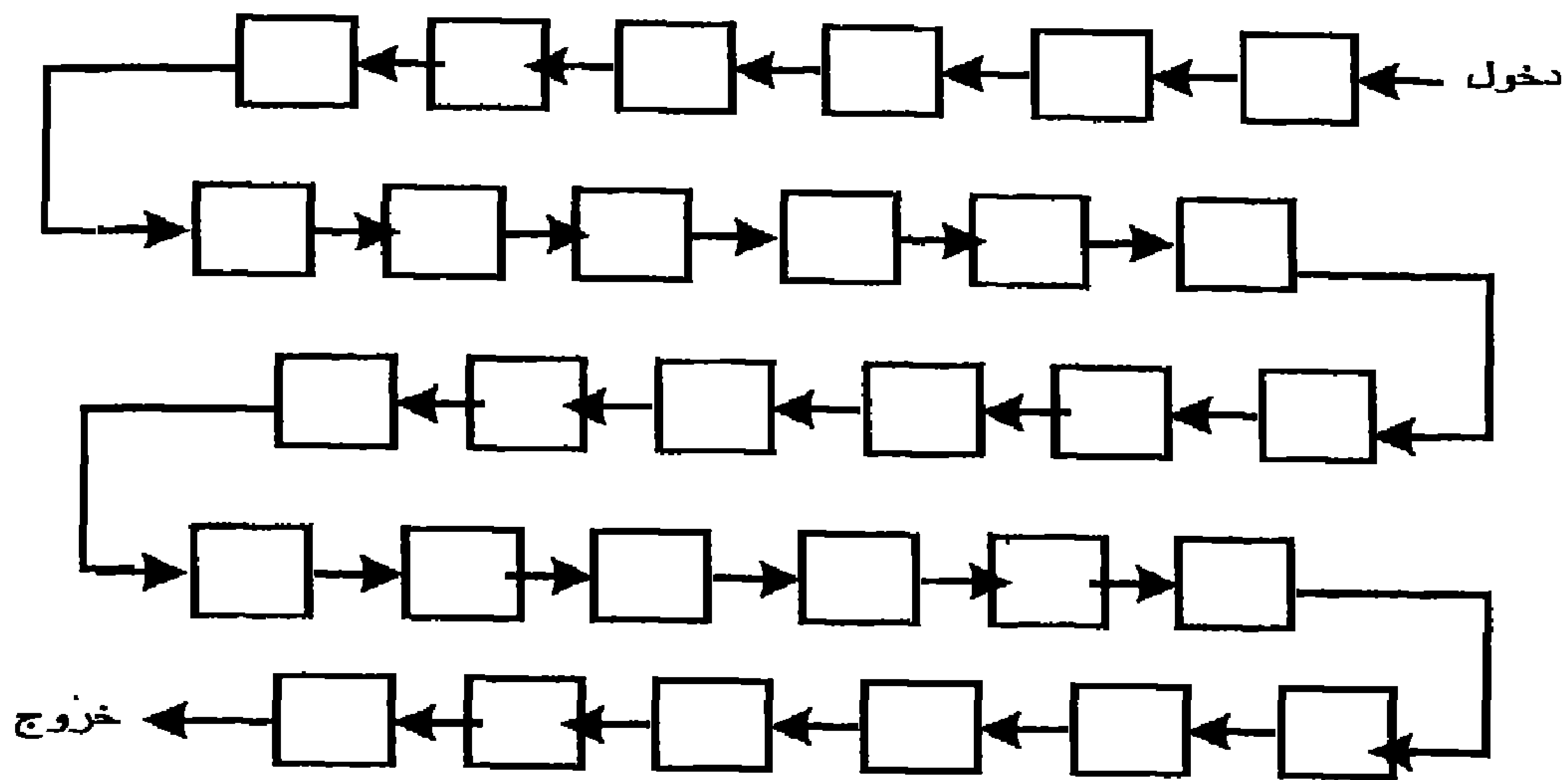
(أ) تصميم التسهيلات في منظمة صناعية: يهدف تصميم التسهيلات في المنظمة الصناعية إلى توضع الآلات والتجهيزات في صالات الإنتاج في صيغة فنية تضمن تدفق المواد والقطع قيد الصنع من مستودعات المواد الأولية إلى أقسام الإنتاج، ومن آلة إلى أخرى داخل أقسام الإنتاج ومن أقسام الإنتاج إلى مستودعات السلع المنتهية بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر طريق وأقل وقت [5].

إن تصميم التسهيلات في المنظمات الصناعية يمكن أن يكون نمطي لأن العمليات الإنتاجية متشابهة إلى حد كبير، وهذه العمليات أما أن تقوم على اساس تكنولوجي أو على أساس الاختصاص في العمليات. في الحالة الأول فإن تصميم التسهيلات يهدف إلى إيجاد مجرى سلسل لتدفق المواد والقطع قيد الصنع يحاكي التسلسل التكنولوجي لمتطلبات إنتاج المنتج، (مثل تكرير النفط، صناعة الأسمنت).

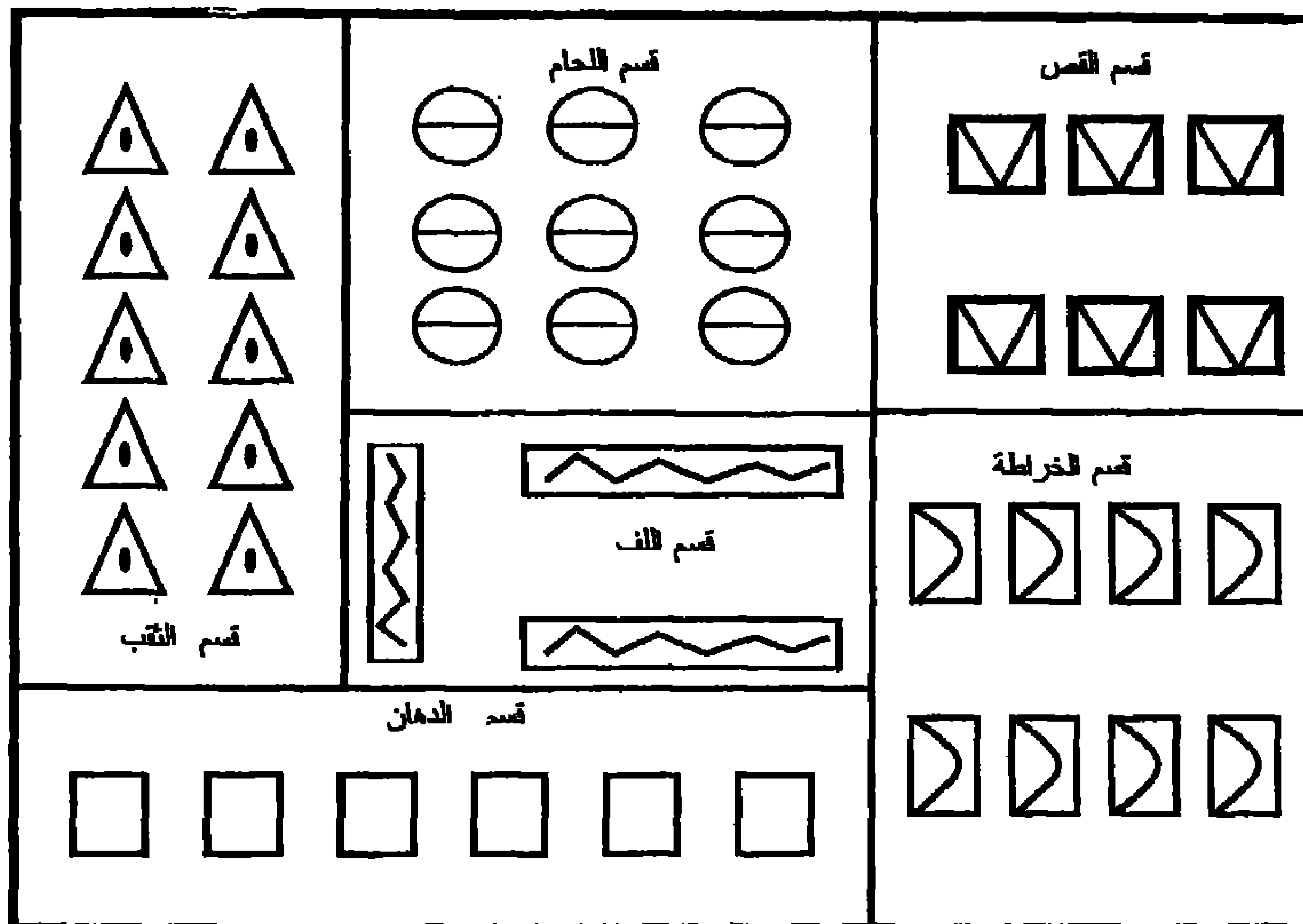
(5)Roberta S. Russel , Bernard W . Toytor III, Production and Operations Management, EngleWood Cliffs, New York 1995, P. 325 .

والتصميم النمطي في مثل هذه الحالة هو التصميم حسب تسلسل عملية إنتاج المنتج النهائي. انظر الشكل (7:6). في الحالة الثانية . فإن تصميم التسهيلات يهدف إلى تقليل المساحات المخصصة للخزن المؤقت، وتقليل عدد التقاطعات في خطوط النقل بين الأقسام، وتقليل تكاليف النقل إلى أدنى حد ممكن، وزيادة إمكانية الإشراف والرقابة على الأقسام؛ والتصميم النمطي في مثل هذه الحالة هو التصميم حسب العمليات المتخصصة (كما في صناعة التعدين أو ورشات إصلاح السيارات). حيث ترتب الآلات في اقسام وحسب اختصاصها فيتم تجميع كل الآلات التي تؤدي نفس الوظيفة التكنولوجية في قسم متخصص (مثلاً آلات الخراطة في قسم الخراطة) آلات القص في قسم القص انظر الشكل (8:6).

الشكل (6–7) تصميم المنتج



الشكل (8:6) تصميم حسب العملية



ب) تصميم التسهيلات في منظمة خدمية: يتناول تصميم التسهيلات في منظمة خدمية ترتيب أماكن العمل وتوزيعها في صالات تقديم الخدمة وفي صالات تجهيز الخدمة وضمان تدفق سلس للعمليات في أماكن التجهيز وتحديد وشكل وأسلوب مريح للزبائن في صالات تقديم الخدمة وبحيث يقلل صفوف الانتظار إلى أدنى حد ممكن أو يلغيها حفاظاً على وقت وراحة الزبائن وتخفيضاً لضغط العمل عن العاملين.

إن تصميم التسهيلات في المنظمات الخدمية يخضع لاعتبارات تنافسية عالية بين المنظمات التي تعمل في نفس القطاع مثل قطاع البنوك أو قطاع الجامعات الخاصة أو قطاع المطاعم أو الفنادق). ولذلك فإن التصميم يكون بعيداً عن النمطية ويجنح إلى الخصوصية التي تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

نشير إلى أن تصميم التسهيلات سواء أكان في منظمة صناعية أو منظمة خدمية فإنه يشمل بالإضافة لما سبق الأنشطة التالية:

أ) إعداد خطة المناولة داخل الوحدة الإنتاجية، أية خطة نقل المواد والقطع قيد الصنع من آلة إلى أخرى أو من مكان عمل إلى آخر ومن قسم لآخر.

ب) اختيار وسائل وأساليب المناولة والتغليف للحفاظ على السلع والمواد المنقولة أثناء عملية التصنيع أو تجهيز الخدمة.

3-4-قرار تصميم العمل

إن قرار تصميم العمل يعد أساساً لتحقيق انتاجية العمل العالية ومرتبط بعملية تشكيل نظام انتاجي فعال. يهدف تصميم العمل إلى تشكيل وصياغة نظام

العمل على أسس فنية تنظيمية واجتماعية وصولاً إلى أفضل نظام عمل يمكن من توظيف قوى العمل بكفاية عالية.

يقوم تصميم العمل على دراسة العمل (طرائق واساليب العمل) وكذلك دراسة الزمن (الوقت) .

أ) دراسة العمل Motion Study : هي طريقة تقوم على تحليل العمل الحالي من خلال التسجيل المنظم والفحص التحليلي الدقيق لطريقة العمل الحالية بهدف انتقادها وتطوير طريقة مقترحة لأداء العمل تؤدي إلى زيادة إنتاجية العمل [6].أي إن دراسة العمل هي عمل فني يهدف إلى ابتكار أفضل الطرائق لتنفيذ الأعمال بما يضمن سلامة العامل ويزيد في انتاجيته ورضاه عن العمل.

ب) دراسة الوقت Time Study:هي أسلوب فني يهدف إلى تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ نشاط معين وفق مستوى أداء محدد عن طريق مراقبة العمل وتسجيل عدد من الملاحظات الشخصية والآلية لقياس الأداء الحالي [7].أي إن دراسة الوقت هو أسلوب فني لقياس العمل ووضع وقتاً معيارياً تحدد على أساسه الأجور والمكافآت.

3-5-قرار المستوى التكنولوجي

التكنولوجيا هي الأساليب والطرائق العلمية التي تنفذ بها عمليات الإنتاج المادي (Product Technologies)، والخدمي (Process Technologies)، حيث تركز تلك الطرائق والأساليب على استغلال فعاليات الطبيعة بتطبيق القوانين العلمية،

---

(6)Niebl , Benjamin W , Motion and Time Study . 9 thed ,homewood . Il : Richard , D. Irwin , 1993 P. 18 .
(7)Ibid. . P. 202.

وتتناول بالإضافة إلى عمليات الإنتاج المادية الأساسية عمليات الإنتاج المساعدة (مثل النقل، التغليف، التخزين، تكنولوجيا المعلومات)(8).

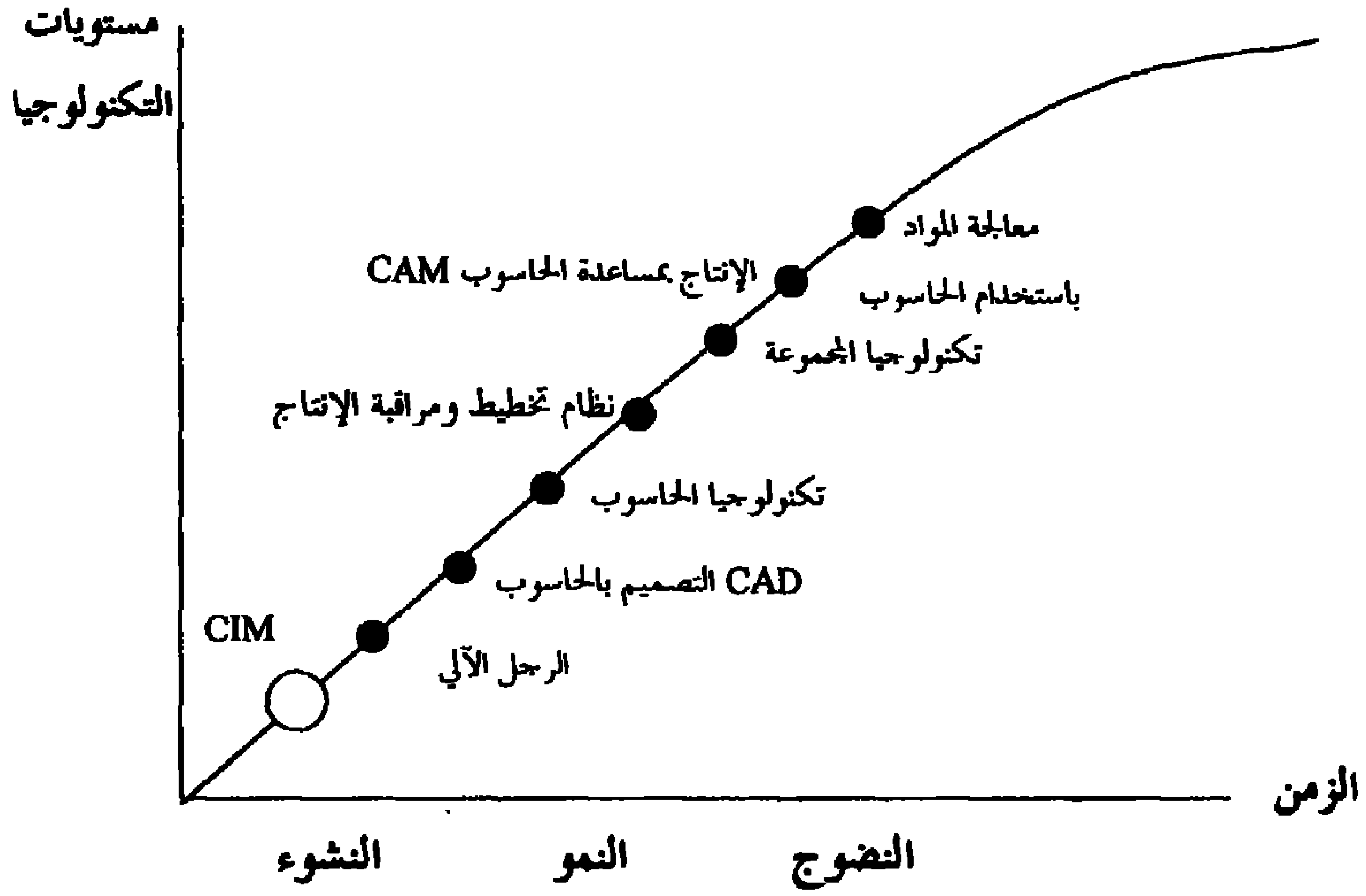
تصنف التكنولوجيا في مستويات تشير إلى مستوى درجة الحداثة والتطور فيها وهذه المستويات تتوزع في حقلين هما تكنولوجيا الصناعة وتكنولوجيا الخدمات.

أ) تكنولوجيا التصنيع Technologies in Manufacturing: لقد تطورت تكنولوجيا التصنيع كثيراً خلال الخمسة عقود الأخيرة، حيث أخذت دورها مع بداية دراسة Wood Words Study عام 1950 وذلك باستخدام أدوات الرقابة الرقمية Numerically – Controlled Machine Tools، والإنسان الآلي المبرمج Robots، وبرامج تصميم الإنتاج وهندسته Computer Assisted Design (CAD) والرقابة على الآلات Computer – Assisted Manufacturing (CAM) ثم طورت تلك المستويات التكنولوجيا إلى مستويات أرق على قاعدة Computer – (CIM) Integrated Manufacturing [9]. وكما يوضحها الشكل (9:6).

(8) المنصور، كاسر، أسس تنظيم العلاقة بين الصيغ التنظيمية والصيغ التكنولوجية، مجلة التعاون الصناعي في الخليج العربي، عدد 83، السنة 21 يناير، 2001، ص 87.

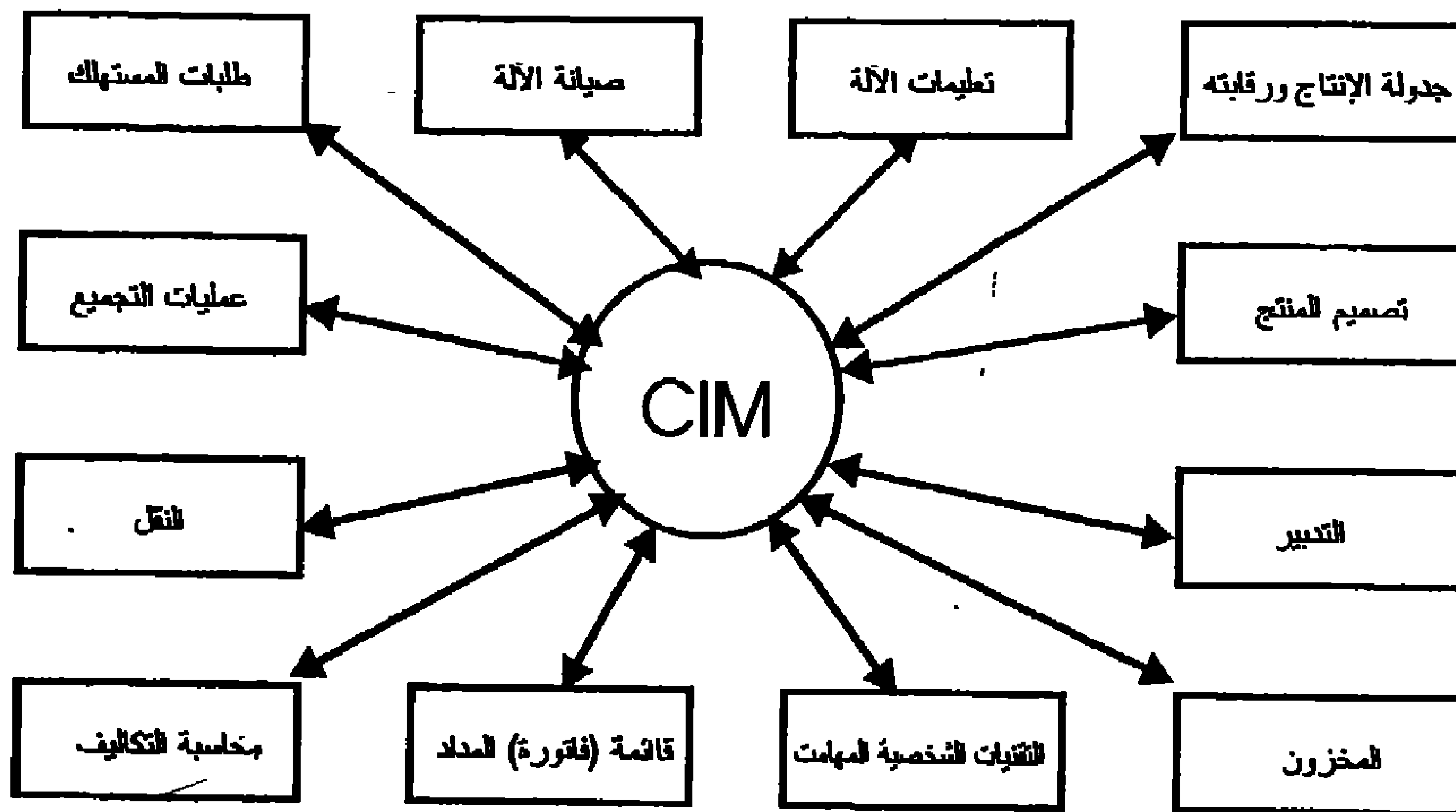
(9) المنصور ، كاسر، تكنولوجيا المعلومات والاتجاهات المستقبلية في إدارة منظمات الأعمال، (المؤتمر العلمي السنوي)، المعلوماتية ودورها في دعم القرارات الاقتصادية العربية، جامعة الزيتونة الأردنية (24-25) ابريل 2001، عمان.

الشكل (6:9) تطور المستوى التكنولوجي في الصناعة



إن بناء مستويات التكنولوجيا على قاعدة CIM في الصناعة زاد في تكامل الوظائف الفرعية في نظام الإنتاج وتفاعل جميع وظائف النشاط الإنتاجي. الشكل (6–10).

الشكل (6–10) تكامل وظائف النظام الإنتاجي على قاعدة CIM



ب) تكنولوجيا الخدمات Technologies in Services: إن تكنولوجيا الخدمات مبنية على ملاحظة الفروقات بين الإنتاج المادي والانتاج الخدمي والمتمثلة بالتالي:

1- حدوث الإنتاج والاستهلاك في وقت واحد Simultaneous Production Consumption [10].

2- تفاعل المستهلك والموظف على تجهيز الخدمة (مثال قدوم الطالب والمدرس إلى القاعة التدريس) [11].

(10) المنصور، كاسر، تكنولوجيا المعلومات .. مرجع سابق.

3- المخرج غير ملموس Intangible Output ويستهلك مباشرة Customized Output.
فالخدمة نظرية وغالباً ما تحتوي معلومات أو معرفة ولا يمكن تخزينها.

1- كثافة العمل عالية Labor Intensive مقارنة بالعمل في الشركات الصناعية .

تبنى تكنولوجيا الخدمات على قاعدة الأنواع الرئيسة لأنظمة المعلومات Basic Kinds Of Information Systems وهي النظم التالية.

- نظم المعلومات الجارية Transaction –Processing Of Information Systems:
والتي تستخدم مع إدارة العمليات الجارية مثل تسجيل الحسابات والقروض الشخصية و Visa والمبيعات الشهرية للزبائن وغيرها.

- نظم المعلومات الإدارية الأساسية Basic Management Information Systems:
وتعد هذه النظم المرحلة اللاحقة لتطور إدارة المعلومات، وتسمى عموماً بنظم المعلومات الإدارية The Management Information Systems Or (MIS).

- نظم دعم القرارات Decision Support Systems Or DSS : وتعمل تلك النظم على البحث الآلي لتجميع وتلخيص المعلومات التي يحتاجها المدير في صناعة القرار.

- نظم المعلومات التنفيذية Executive Information Systems Or EIS: وتعالج المعلومات الخاصة وتقدمها للإدارة العليا.

- النظم الخبيرة Expert Systems: حيث تحاكي عملية التفكير لدى الإنسان الخبير.

(11) جواد، شوقي، إدارة الأعمال، منظور مالي، دار الحامد للنشر، عمان 200، ص 427.

- الإنترنت Internets : وهي شبكة اتصالات وفي حدود المنظمة فقط.

6-3- قرار تصميم وتطوير السلعة / الخدمة

يقصد بتصميم السلعة تحديد الــهيكل العــام للســلعة المطلــوب إنتاجــها والمكونات الداخلية لهذه السلعة وارتباط هذه المكونات مع بعضها، وطريقة عملــها وتركيبها، ثم طريقة استعمال هذه السلعة وصيانتها.

يتناول تصميم السلعة/ الخدمة مجموعة النقاط التالية :

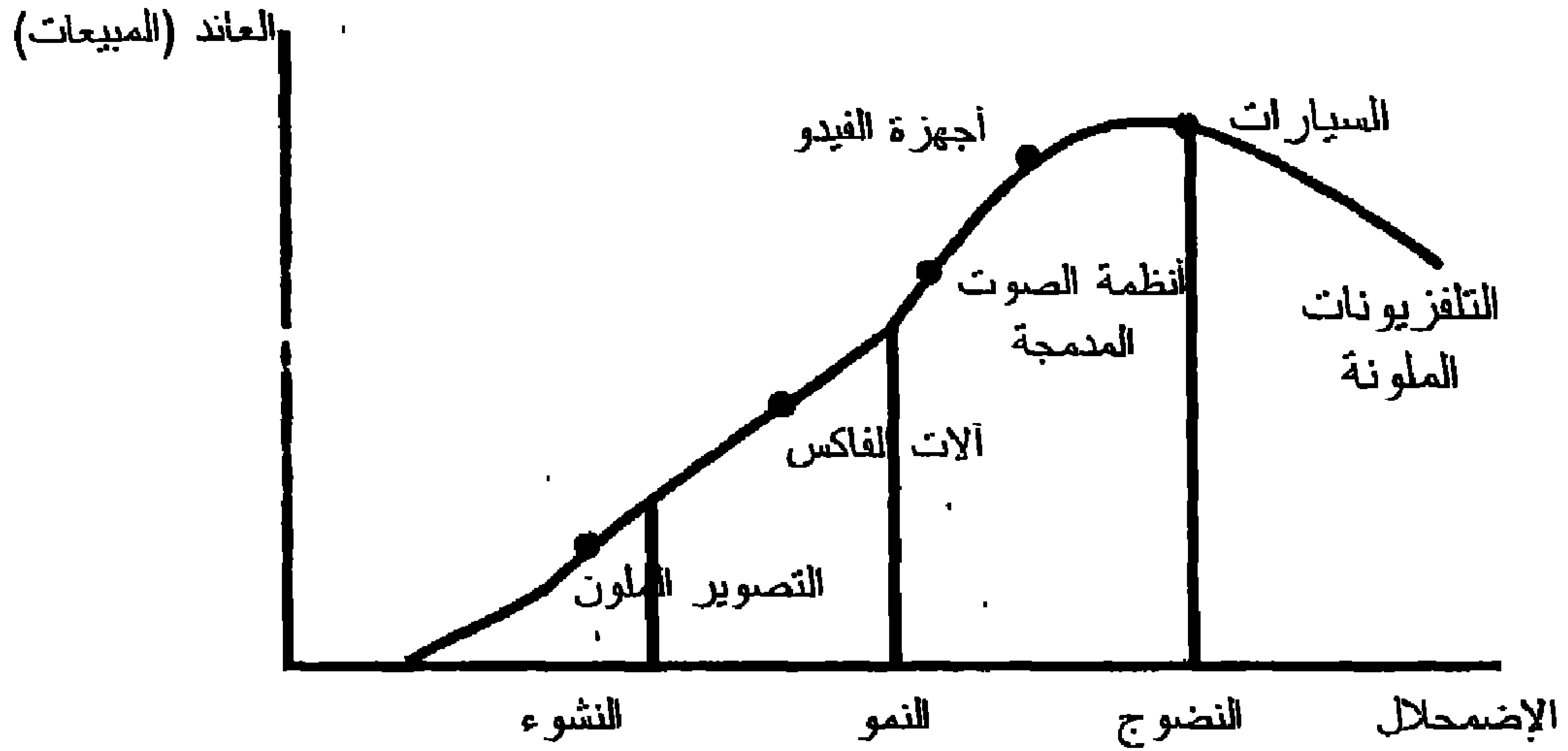
1- الهيكل العام للسعلة (الهيكل الخارجي) أي الشكل الخارجي وأبعاده.

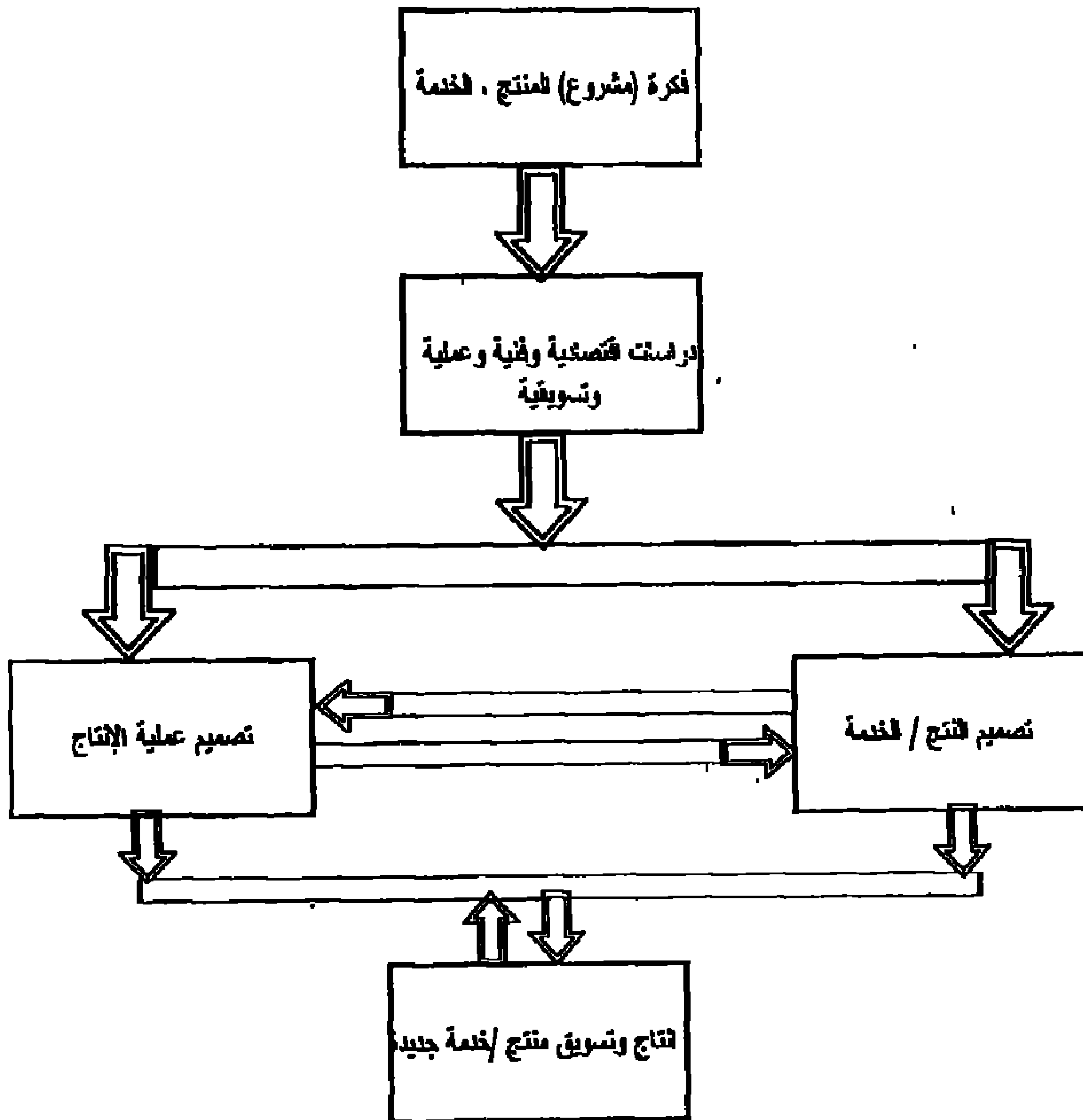
2- تصميم المكونات للسلعة، وتتناول المواد الداخلة في تركيب المنتج علــى أن يكون التصميم اقتصادي.

3- تطوير السلعة لضمان دوره حياة طويلة للمنتج/ الخدمة.

إن التصميم الجيدة للسلعة يؤدي إلى زيادة دورة حياة المنتج . الشكل (6-11).

الشكل (6-11) مراحل دورة حياة المنتج



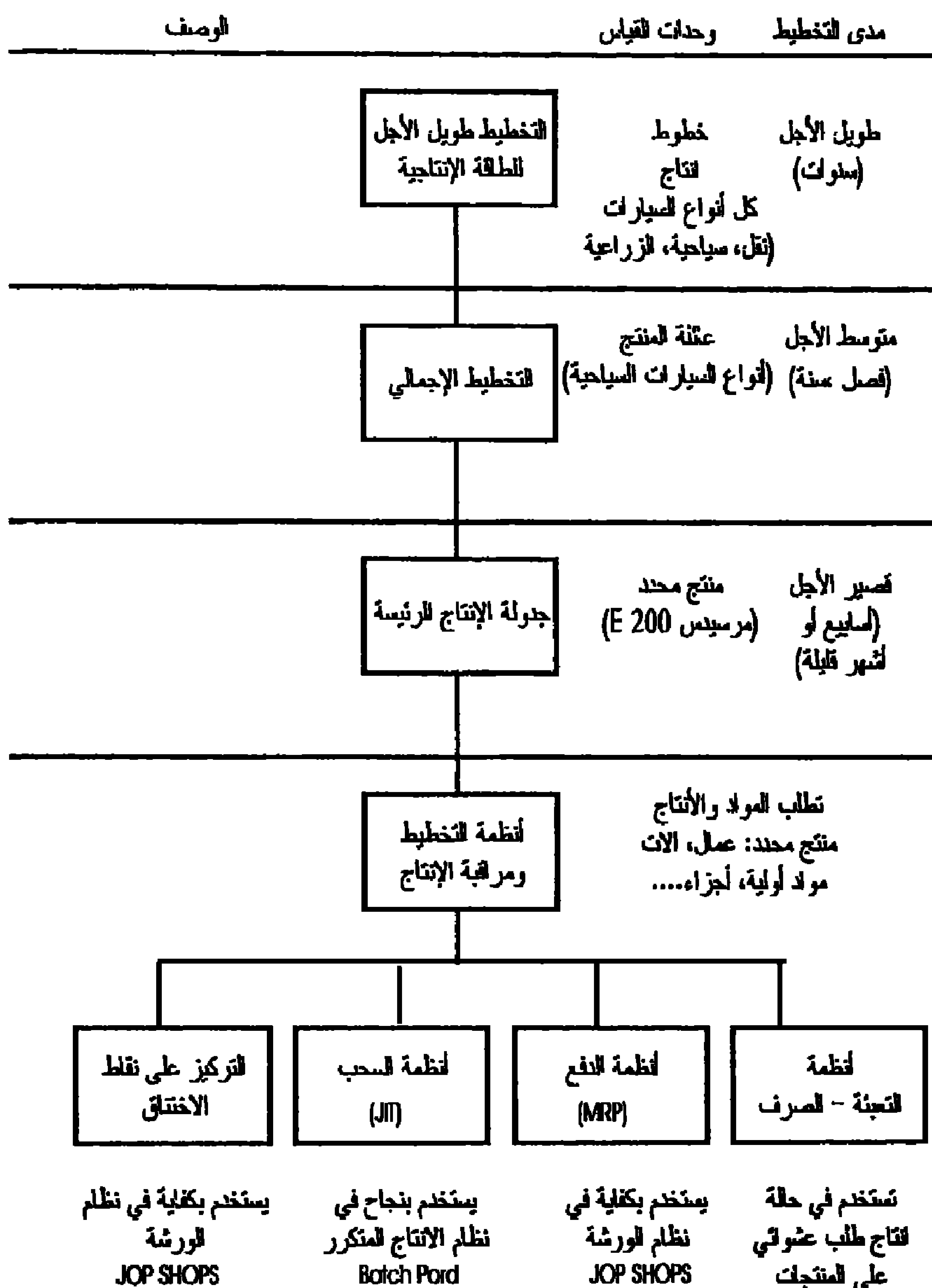


الشكل (6:12) عملية تصميم المنتج /الخدمة

وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة كما أن عملية تطوير المنتج/ الخدمة تزيد من مزايا المنتج الخدمة التنافسية.

تمر عملية تصميم وتطوير السلعة /الخدمة بعدة مراحل، وكل مرحلة تطول أو تقصر وذلك يتوقف على الدراسات الفنية والاقتصادية والعملية التي تقوم بها المنظمة تحقيقا لهذه الغاية الشكل (6–12).

الشكل (6–13) تخطيط الانتاج



Source: Norman Gaither, P.350

4-الجوانب الإدارية في وظيفة الإنتاج

إن انجاز وظيفة الإنتاج بكفاية يتطلب من الجهة المسؤولة عن إدارة هـــذه الوظيفة القيام بمجموعة المهام (الأنشطة) الإدارية التالية :

4-1-تخطيط الإنتاج

تعد عملية تخطيط الإنتاج من أهم المسائل الإدارية في وظيفة الإنتاج، وعليـها يتوقف نجاح وظيفة الإنتاج إلى حد معين, وتخطيط الإنتاج يختلف بـــاختلاف نظام الإنتاج حيث الاجراءات تكون خاصة بنوع نظام الإنتاج.

4-1-1 تخطيط الإنتاج في نظام الإنتاج الصناعي: Production Planning In Manufacturing

يتم تخطيط الإنتاج في نظام الإنتاج الصناعي باستخدام الاجيال الجديدة من الحواسيب في عملية التخطيط، حيث تتم عملية التخطيط على مستويات متعددة. كما هي واردة في الشكل (6:13).

4-1-1- تخطيط الطاقة الإنتاجية: الطاقة الإنتاجية هي أقصى إنتاج للمنظمة[12]. أو هي أقصى مقدار (مخرجات) من الوحدات الإنتاجية المنتجة (سلع، خدمات) ينتجها النظام الإنتاجي في وحدة الزمن (ساعة، يوم، شهر، عام).

تصنف الطاقة الإنتاجية في مستويات تخطيطية، كل مستوى يشير إلى حالة معينة من الطاقة، وهذه المستويات هي التالية[13] :-

1- الطاقة الإنتاجية النظرية الهندسية : تمثل قدرة المنظمة القصوى على الإنتاج في وحدة الزمن دون انقطاع أو مشاكل، ويشار إليها كنسبة مئوية 100%. ويشترط الوصول إليها توافر الظروف المثالية للإنتاج والتخزين والتوريد والإدارة. تبرز أهمية الطاقة الإنتاجية القصوى كأساس لقياس كل من الطاقة المتاحة والطاقة الفعلية.

2- الطاقة الإنتاجية المتاحة: تمثل قدرة المنظمة على الإنتاج مع الأخذ بالحسبان اختلاف مستويات الكفاءة لدى العاملين، غياب العاملين، العطلات والأعياد، اختلاف درجة حداثة الآلات، مشكلات العمليات، التوريد والإدارة.

تعادل الطاقة الإنتاجية المتاحة 80- 85% من الطاقة النظرية.

3- الطاقة الإنتاجية الفعلية، تمثل قدرة المنظمة على الإنتاج مع الأخذ بالحسبان لظروف السوق، وحالات المنافسة، وحجم الطلب المتوقع، وتقديرات الأسعار.

(12) Norman Garter , P. 256.

(13) المنصور ، كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، ص، 142.

تشير هذه الطاقة إلى الحجم الفعلي للإنتاج خلال فترة زمنية وعلى أساس الموازنة بين طاقة المنظمة المتاحة وحجم الطلب الفعلي.

يتم تخطيط الطاقة الإنتاجية على ثلاث مراحل وهي :

1- تخطيط الطاقة الإنتاجية طويل الأجل: Long range: ويمتد لأكثر من سنة وتتناول تخطيط الموارد الأساسية مثل الأبنية، التجهيزات، المعدات والآلات. وهذا يتطلب مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط.

2- تخطيط الطاقة الإنتاجية متوسط الأجل Intermediate Range: ويمتد لأشهر أو فصول، وتتناول العاملين، التسريح المؤقت للعمال ،الأدوات الجديدة، شراء التجهيزات غير المهمة. وهذا يتطلب مشاركة الإدارة الوسطى.

3- تخطيط الطاقة القصير الأجل Short Range: ويمتد لأقل من شهر وتتناول عملية الجدولة اليومية أو الأسبوعية للإنتاج، حيث تتناول وتيرة العمل أو نقل الأشخاص.

مفهوم تخطيط الطاقة الإنتاجية : هو تحقيق الموازنة بين الموارد المتاحة للمنظمة أو النظام الإنتاجي وبين العبء الناشئ عن حجم الطلب على الإنتاج أو الخدمات خلال نفس الفترة.

إن تحقيق الموازنة بين الطاقة المتاحة والعبء الناشئ يتطلب القيام بالإجراءات التخطيط التالية :

- تخطيط مستويات الطاقة الإنتاجية المطلوبة لكافة الوحدات الإنتاجية وتهيئة متطلبات الإنتاج وجدولته.

- السيطرة على مستويات الأجزاء تحت التشغيل وذلك بتنظيم معدلات اطلاق الأوامر إلى خطوط الإنتاج.

- تقليص المهل الزمنية للتصنيع بتقليص فترة الوقت الضائع بين مراحل التصنيع.

- تحقيق التوازن بين طول صفوف الانتظار وعملية إبقاء الآلات والعاملين في حالة عمل مستمرة.

- تحديد مقدار العبء الإجمالي الذي يجب أن يحول لمراكز إنتاج أو عمل أو لتخفيض الضغط عن خطوط الإنتاج.

- تحديد أوامر الإنتاج أو الخدمة التي يتوجب إطلاقها مبكرا لمنع حدوث الوقت غير المنتج.

- تخطيط تتابع إنجاز العمليات في مراكز الإنتاج أوالخدمة.

4-1-1-2-**تخطيط الإنتاج وجدولته** : يتوقف تخطيط الإنتاج على نمط الإنتاج المتبع. فلكل نمط إنتاج أسلوب في تخطيط الإنتاج. ونوضح ذلك كما يلي:-

أ) تخطيط الإنتاج المستمر: يتناول تخطيط الإنتاج المستمر مسألتين الأولى هي إجراءات تخطيط الإنتاج، والثانية هي إجراءات جدولة الإنتاج.

أأ) إجراءات تخطيط الإنتاج المستمر، وتشمل ما يلي :

1- تحديد معدل مخزون السلع المصنوعة لكل فترة زمنية ولنهاية المدة.

2- تحديد كمية الإنتاج الواجب إنتاجها في فترة الخطة وذلك من السلع تامة الصنع والسلع نصف المصنعة. وتحسب العمليات من كلا النوعين كما يلي :

- كمية الإنتاج من السلع تامة الصنع = المبيعات المتوقعة

+ مخزون آخر المدة من السلع تامة الصنع

– مخزون أول المدة من السلع تامة الصنع

- كمية الإنتاج من السلع نصف المصنعة =

كمية الإنتاج من السلع تامة الصنع

+ مخزون آخر المدة من السلع نصف المصنعة

− مخزون أول المدة من السلع نصف المصنعة

3- تحديد مستلزمات الإنتاج من التجهيزات الإنتاجية والقوى العاملة وتكاليف الإنتاج.

4- حساب مخزون آخر المدة من الإنتاج تام الصنع وذلك كما يلي:

مخزون آخر المدة = مخزون أول المدة

+ الإنتاج الواجب إنتاجه.

− الاحتياج الإجمالي للفترة القادمة.

5- وضع مقاييس للرقابة على الإنجاز ولتقييم الأداء.

أب) إجراءات جدولة الإنتاج (البرنامج الزمني) المستمر وتشمل ما يلي:

1- تجهيز البيانات المتعلقة بمختلف طلبات الإنتاج لتجميعها كطلب إنتاج إجمالي.

2- تحديد مخزون أول المدة لكل فترة تخطيطية (مخزون أول المدة هو مخزون آخر المدة للفترة السابقة).

3- تحديد الحجم الاقتصادي لدفعة الإنتاج (لأمر الإنتاج).

4- تحديد الفائض أو العجز في المخزون لمقابلة الطلبات المتوقعة، فإذا كان هناك عجز يتوجب اصدار أمر إنتاج جديد بكمية اقتصادية.

ب- تخطيط الإنتاج بالدفعات : يتناول تخطيط الإنتاج بالذفعات مسألتين وهما:

ب أ) إجراءات تخطيط الإنتاج بالدفعات: تقوم هذه الإجراء على تحديد الحجم الاقتصادي لدفعة الإنتاج لكل نوع من تشكيلة الإنتاج التي سوف تنتج على خط الإنتاج وعدد دفعات الإنتاج من كل نوع. بناءا على ما يلي:-

* حساب تكاليف التخزين للإنتاج التام ومن كل نوع.

* حساب تكاليف إعداد الآلات لإنتاج كل دفعة إنتاج.

* إجراء توازن بين تكاليف التخزين وتكاليف إعداد الآلات وصولا لأقل تكاليف إنتاج.

ب ب) إجراءات جدولة الإنتاج بالدفعات وتشمل ما يلي :

1- حساب الفترة الزمنية التي يستغرقها إنتاج الدفعة وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{الفترة التي يستغرقها إنتاج الدفعة} = \frac{\text{الحجم الاقتصادي لدفعة الإنتاج}}{\text{الإنتاج اليومي}}$$

2- حساب عدد الدفعات وذلك كما يلي

$$\text{عدد الدفعات} = \frac{\text{كمية الإنتاج السنوي}}{\text{الحجم الاقتصادي لدفعة الإنتاج}}$$

3- حساب معدل السحب أو الاستخدام من الإنتاج لمواجهة طلبات الزبائن وكما يلي:

$$\text{معدل السحب من الإنتاج} = \frac{\text{كمية الإنتاج السنوية}}{\text{عدد ايام السحب}}$$

4- حساب المدى الزمني لنفاد المخزون وذلك كما يلي:

$$\text{المدى الزمني لنفاذ المخزون} = \frac{\text{معدل المخزون}}{\text{معدل السحب}}$$

5- ترتيب إنتاج السلع المختلفة (تشكيلة الإنتاج)على الخط وذلك على قاعدة المدى الزمني لنفاد المخزون الأقرب للنفاد فالأبعد.

4-1-2- تخطيط الإنتاج في نظام الإنتاج الخدمي Production Planning In Service:

يستخدم مصطلح تخطيط الإنتاج في نظام الإنتاج الخدمي بالتبادل مع مصطلح جدولة العمليات أو تخطيط العمليات. وتعرف الجدولة بأنها توقيت العمليات (الأنشطة) الإنتاجية في فترة الخطة. وتعد جدولة الإنتاج الأساس العلمي والعملي لتخطيط المستلزمات من المواد ومتطلبات التصنيع والعمليات وتقدم الفوائد التالية:

- ترجمة الخطة الإجمالية (Aggregate Plan) إلى منتجات نهائية محددة.
- تقديم وتقييم عدة جدولات بديلة للعمليات الواجب القيام بها.
- تحديد المستلزمات من المواد للعملية الإنتاجية.
- السيطرة على خدمة الزبائن ومستويات المخزون وكذلك التكاليف المباشرة للعمليات.
- تأمين استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة بكفاية.

تقوم جدولة الإنتاج على مجموعة من الاجراءات وهي التالية :

1- ترتيب أوامر الإنتاج بما يضمن تخفيض تكاليف إعداد الآلات وتكاليف تخزين الأجزاء قيد الصنع، ونسبة وقت الأعطال، والتوقفات بالنسبة للوقت

الكلي للعمليات وكذلك تخفيض متوسط عدد الأوامر المنتظرة، ومتوسط وقت اتمام الطلبات والانحراف المعياري لوقت اتمام الطلب.

2- تحميل مراكز الإنتاج (Loading) وذلك بتوزيع أوامر الإنتاج على مراكز الإنتاج أو العمليات في فترة الخطة القادمة بهدف توزيع العبء بالتساوي مع مراكز الإنتاج.

3- جدولة الإنتاج والعمليات على فترة الخطة.

4- تخطيط الاحتياجات من المواد: يتم تخطيط الاحتياجات من المواد بهدف جدولة الإنتاج والمخزون عندما يكون الطلب على المواد تابع (مشتق). لهذا تعد عملية تخطيط الاحتياجات وحدة وظيفة تابعة لنظام الإنتاج المتكامل.

يتطلب تخطيط الاحتياجات من المواد توافر ما يلي :-

أ) الهيكل الفني للمنتج: الهيكل الفني للمنتج هو مخطط بياني هندسي يحتوي على كافة الأجزاء والتجاميع الفرعية والمواد الأولية الداخلة في تكوين المنتج النهائي، مع توضيح للعلاقات التي ترتبط بينها، وتحديد الكمية المطلوبة من كل جزء في المستوى الأدنى لإنتاج وحدة واحدة في المستوى الأعلى منه وصولا إلى المنتج النهائي.

ب) حساب المهل الزمنية: وهي فترة التوريد والتي تمثل الوقت المحصور بين تاريخ إصدار أمر الإنتاج وتاريخ تسليم الطلبية الجاهزة.

جـ) تحديد تاريخ اطلاق الأوامر على خطوط الإنتاج.

د) إعداد الجدول الرئيسي للإنتاج والذي يحدد فيه ما يجب أن يصنع ووقت تصنيعه.

هـ) إعداد خطة الاحتياج الإجمالي من المواد.

و) تخطيط خطة الاحتياج الصافي من المواد.

4-2- إدارة الجودة الشاملة

تعد وظيفة إدارة الجودة من المسائل الرئيسة في وظيفة الإنتاج. وتزداد أهمية هذه الوظيفة مع تزايد توافر السلع والخدمات المطروحة في السوق من قبل المنظمات المنافسة، وبخاصة بعد إن اقتصرت المزايا التنافسية للسلع والخدمات على الجودة فقط.

إن مفهوم الجودة يبنى على صيغة توافقية بين مفهوم الجودة من وجهة نظر المنتج ومفهوم الجودة من وجهة نظر المستهلك لأن كل طرف منهما يحدد مفهوما خاصا للجودة وكما يلي :

أ) الجودة بنظر المنتج تعني المطابقة مع المواصفات والمعايير المحددة في تصميم المنتج أو الخدمة مع إمكانية خفض تكاليف الإنتاج.

ب) الجودة بنظر المستهلك تعني الفاعلية في الاستعمال، أي مناسبة الاستعمال بالإضافة إلى جودة التصميم والمطابقة والاستطاعات الخدمية الميدانية.

إن الاختلاف بوجهات النظر بين المستهلكين والمنتجين يتطلب احتواء مسألة الجودة بما يتوافق ورغبات ومتطلبات كل منهما وعلى أساس هذا التوافق يكون مفهوم الجودة هو :

مطابقة السلعة فنيا للمعايير و إشباع رغبات المستهلك من النواحي التكنولوجية (القوة والمتانة) والنفسية (المذاق والشكل والجمال) أو السعرية والاخلاقية (المصداقية والأمانة للمنتج والبائع) والفاعلية (قدرة المنتوج على أداء الوظيفة المتوقعة منه).

أهمية إدارة الجودة : تعد الجودة إلى جانب السعر من العوامل الرئيسة التي تحدد المنظمة في قطاعها الإنتاجي والتسويقي ويظهر ذلك من خلال ما يلي :

1- سمعة المنظمة : تتوقف سمعة المنظمة على جودة انتاجها ومعظم المنظمات والشركات العالمية المعروفة عالميا تعود شهرتها وسمعتها إلى جودة انتاجها مثل شركة مرسيدس وبي أم في وشركة سوني.

2- انخفاض التكاليف على المدى الطويل وبخاصة تكاليف الدعاية والإعلان.

3- زيادة حصة السوق من خلال زيادة الميزة التنافسية للمنتج أو الخدمة بالسعر والجودة وبالتالي زيادة الأرباح، وزيادة الأرباح تنعكس على زيادة الأموال المخصصة لتطوير المنتج أو الخدمة.

4- الاستفادة من التطبيقات الدولية في حالة اتباع المنظمة تطبيق المقاييس الدولية في إنتاج وتسويق المنتج.

4-3 إدارة عمليات الصيانة :

تهدف إدارة الصيانة إلى الحفاظ على طاقة الآلة سواء بالحفاظ على الوسيلة أو الآلة أو إصلاحها عندما تتعرض للأعطال أو التلف. وتعرف بإنها إصلاح العطل أو التلف الناتج عن الاستعمال، وكذلك الوقاية من الأعطال وتجنب الوقوع بها من أجل المحافظة على القدرة والطاقة الاقتصادية والفنية للآلة وبالتالي للمحافظة على وظيفة الإنتاج.

تشمل وظيفة الصيانة مسائل إدارية وفنية متكاملة مثل التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة وحل مشاكل طارئة إضافة إلى المسائل المتعلقة بالوظائف الفنية لطبيعة السلع وخصائصها.

أهمية الصيانة : تعد وظيفة الصيانة مهمة جدا لتحقيق كفاية وظيفة الإنتاج من خلال تحقيقها للفوائد التالية :-

1- الحفاظ على المباني في حالة جيدة تسمح بزيادة الإنتاجية وتحقيق الظروف المثلى للعمال.

2- حفظ الآلات والمعدات والتجهيزات على درجة عالية من كفاءة الطاقة كي تبقى في حالة تشغيل اقتصادية.

3- عدم توقف العملية الإنتاجية وبالتالي الإنتاج في أوقات غير مخطط لها.

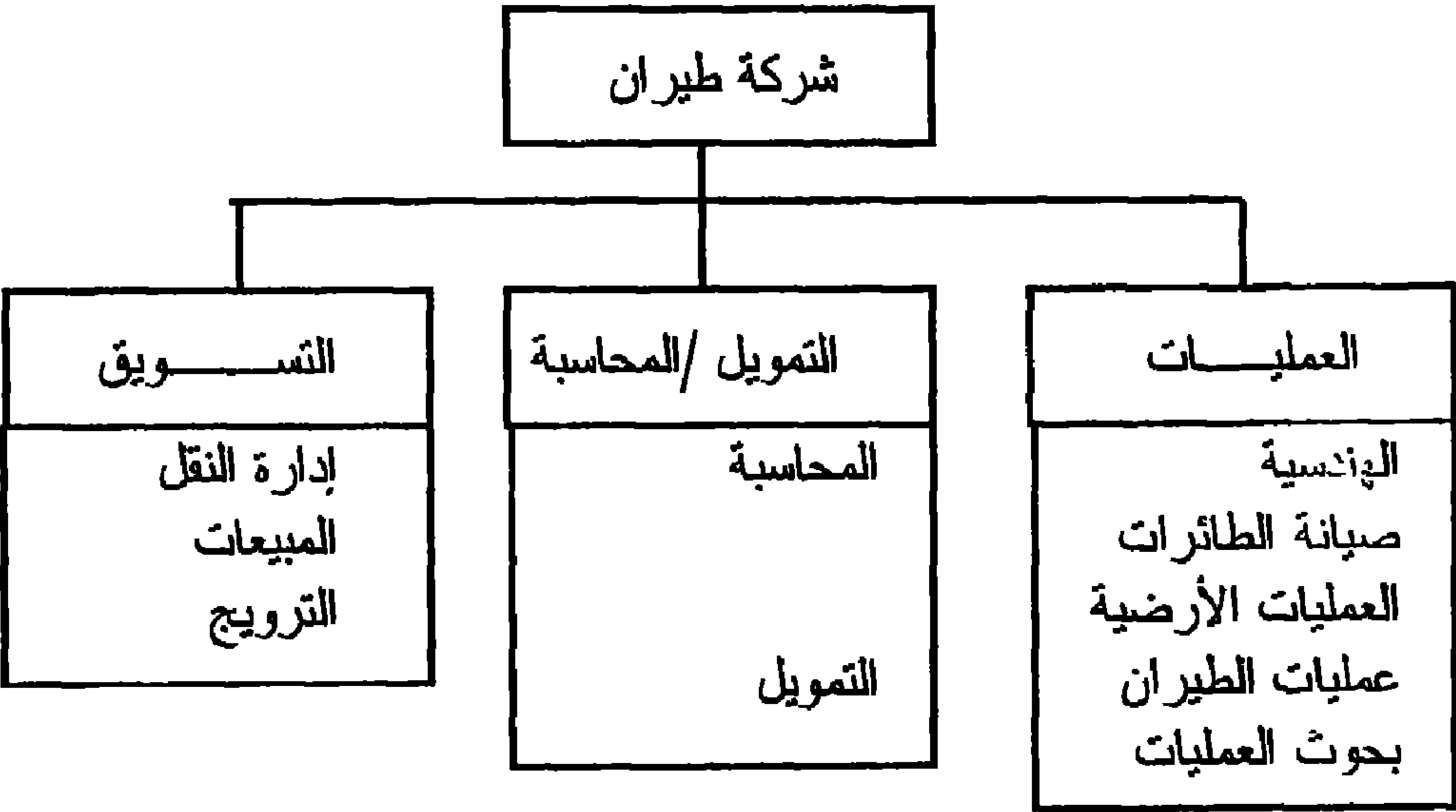
4- وجود الامكانيات الكافية لمعالجة أي خلل أو توقف طارئ للآلات والمعدات في اقصر وقت ممكن.

5- خفض نفقات الصيانة إلى حدودها الدنيا بحيث تشكل الصيانة أعباء قليلة على تكاليف الإنتاج.

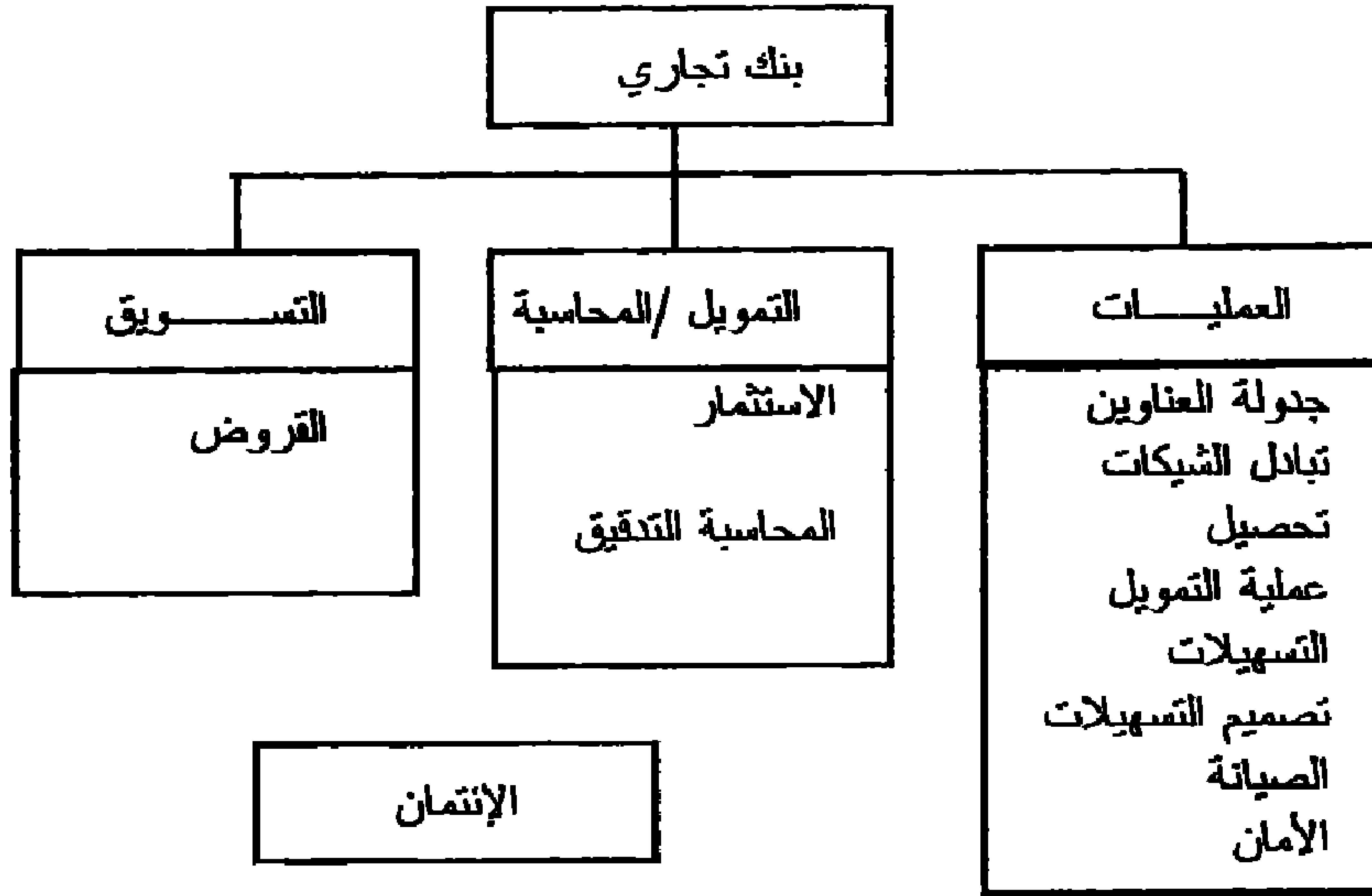
5- تنظيم وظيفة الإنتاج

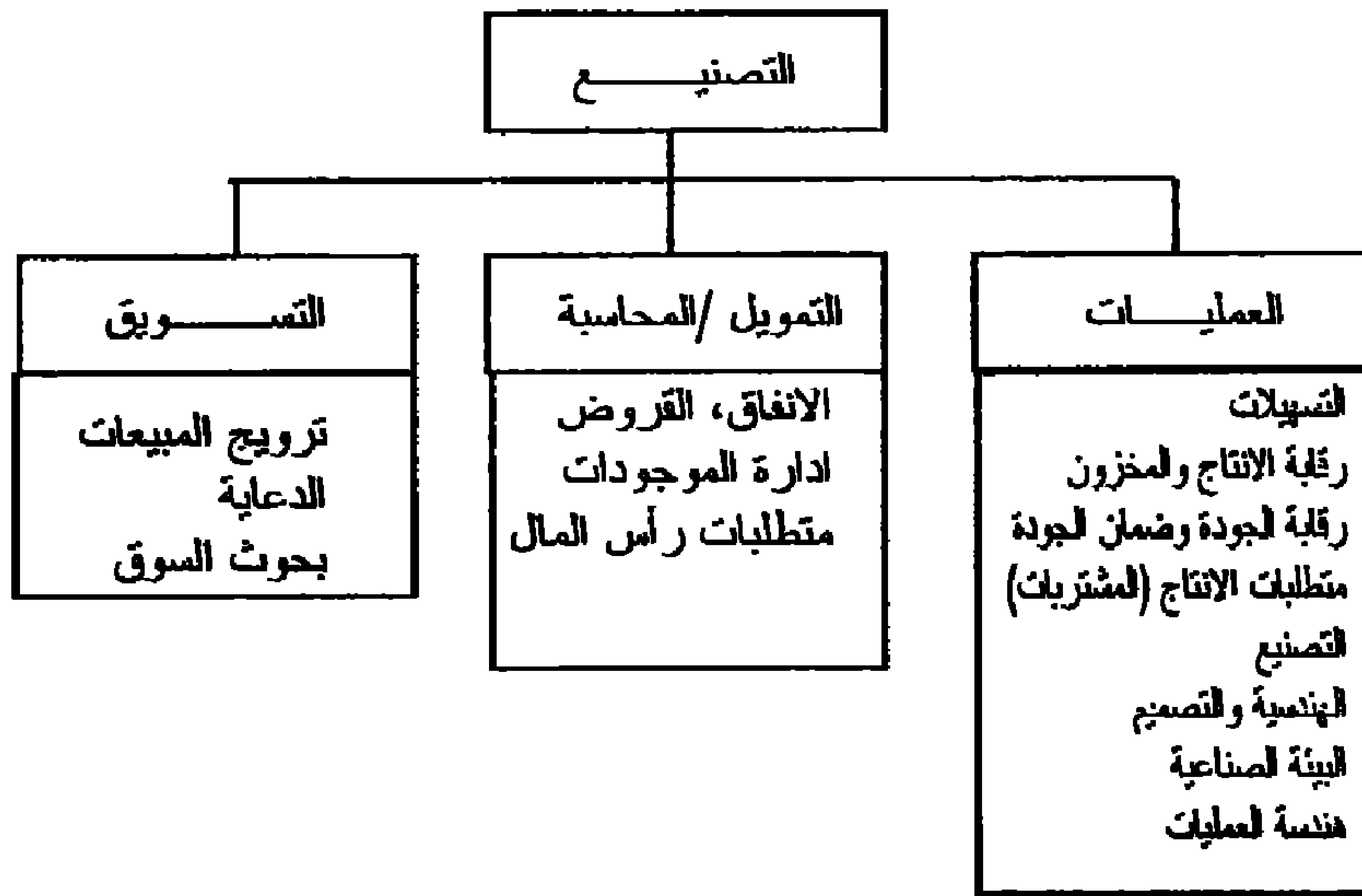
تمثل وظيفة الإنتاج موقعا رئيسا في الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتبارها وظيفة رئيسة من وظائف المنظمة، وهذه الوظيفة تدار من قبل إدارة مختصة تعرف بأسماء مختلفة تتعلق بطبيعة عمل المنظمة ففي المنظمات الخدمية تعرف بإدارة العمليات كما في شركة طيران أو بنك تجاري انظر الشكلين(6:14) و (6:15) أما في المنظمات الصناعية فتعرف بإدارة الإنتاج الشكل (6:16) وفي كل شركة تختلف الوظائف الفرعية وبالتالي الأقسام الفرعية التابعة لها.

شكل (6:14)وظيفة الإنتاج (العمليات) في شركة طيران



شكل (15:6) وظيفة الإنتاج(العمليات في بنك تجاري





شكل (16:6) وظيفة الإنتاج (العمليات) في الصناعة

مراجع الفصل السادس

- Aple, Uday. "operations Management course Notes. "Southern Methodist University, 1993.
- Chose Reichard B. Chase and Nicholas. Aquilano" Production and Operations Management, 7thed McGraw Hill traawin, New York, 1996.
- Niebel, Benjamin W.Motion and Fime Study. 9thed Homewood [LiRICHARD b. irwin. 1993.
- Everett, Adem, J.C., Production and operations Management 5th NewJersey, 1992.
- Heizer Hay, Render Barry, Production and Operations Management 5th Prentice Hall, New Hersy, 1995.
- Norman Gaither, Production and Operations Management, 6th . Ine Dryden Press. New York , 1995 .
- Roberlas, Russel and Bernard, W. Taylor III, Production and Operations Management, Englewood Clifs, New Hersey . 1995.

Turbedn C. Mclean E., Wethrbe, J. Infromation Technology for Management, John Winfey and sons, Inc. New Jersey, 1997.

الفصل السابع

وظيفة الشراء

Purchasing Function

العناوين الرئيسة

1- ماهية وظيفة الشراء

1-1-مفهوم وظيفة الشراء

1-2-أهداف وظيفة الشراء

2- إجراءات الشراء

2-1- ادراك الحاجة

2-2- تحديد الاحتياجات وتوصيفها

2-3- إصدار طلب الشراء

2-4- التحقق من توافر الاعتمادات

2-5- إقرار خطة الشراء

2-6- اختيار المورد المناسب

2-7- التفاوض والإجراءات التكميلية

3- طرائق الشراء

3-1- الشراء عن طريق المناقصات

3-2- الشراء عن طريق الممارسة

3-3- الشراء المباشر

4- سياسات الشراء

4-1- سياسة الشراء حسب الحاجة

4-2- سياسة الشراء للتخزين

4-3- سياسة الشراء للمضاربة

4-4- سياسة المبادلة في الشراء

4-5- سياسة الشراء من مصدر واحد

4-6- سياسة الشراء من مصادر متعددة

4-7- سياسة الشراء الفوري

5- تنظيم وظيفة الشراء

5-1- المركزية واللامركزية في الشراء

5-2- حجم المنظمة

تقديم

تعد وظيفة الشراء من الوظائف المهمة في منظمات الأعمال وهي وظيفة قديمة حديثة تنطوي على مسائل إدارية وفنية موضوعها خفض تكاليف الإنتاج، وتحقيق جودة عالية للمنتجات، وضمان تدفق المواد والعمليات في المنظمة. وهذه الوظيفة هي نافذة منظمات الأعمال على جانب مهم من بيئة عملها وهو قطاع مصادر التوريد، وترتبط بعلاقات وثيقة مع باقي وظائف المنظمة أولها وظيفة التخزين وثانيها وظيفة الإنتاج وثالثها التمويل .. الخ.

1- ماهية وظيفة الشراء

1-1- مفهوم وظيفة الشراء

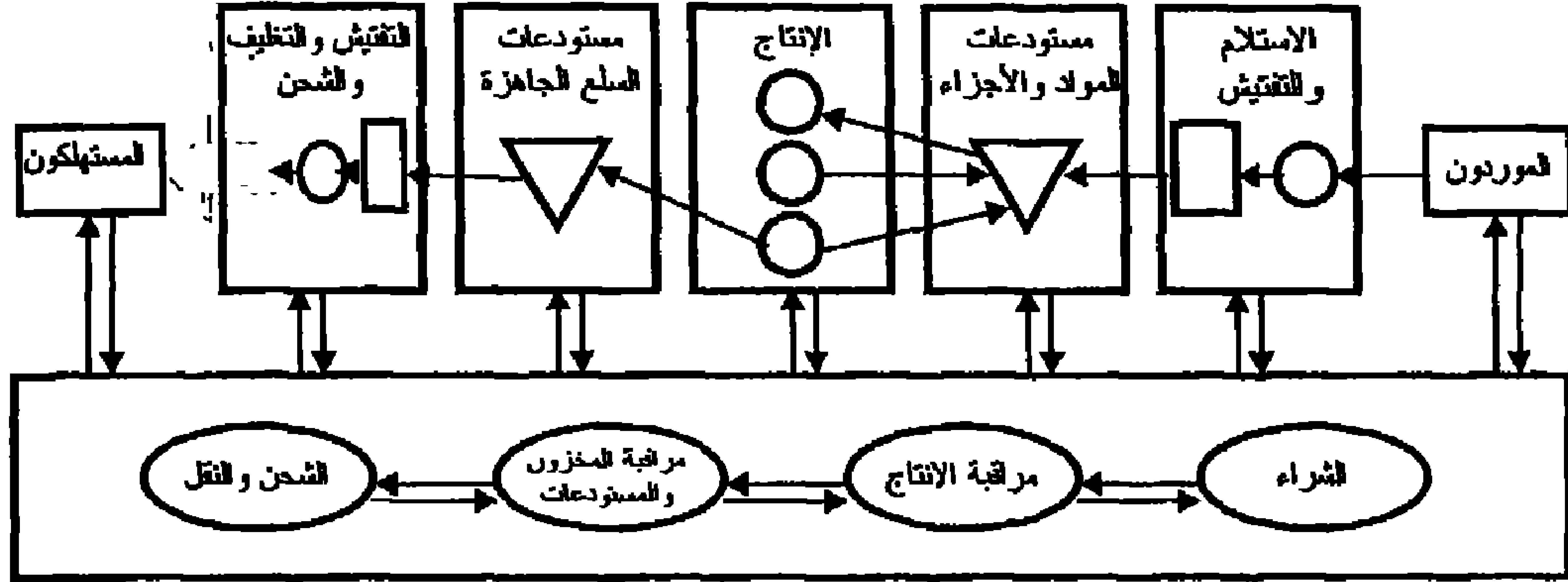
إن وظيفة الشراء هي إحدى وظائف منظمات الأعمال المهمة جداً سواء في المنظمات الصناعية أو الخدمية كونها الوظيفة المسؤولة عن تأمين الموارد المادية (المواد والمستلزمات) إلى الأقسام والإدارات صاحبة الحاجة، وهذه الوظيفة اختصاصية تنطوي على مسائل فنية تتناول سياسات واستراتيجيات وطرائق الشراء، ومسائل إدارية تتناول إجراءات الشراء. وهذه المسائل تركز على خفض تكاليف الشراء من خلال الشراء في الوقت المناسب والجودة العالية والكمية الاقتصادية والسعر المناسب.

يستخدم مصطلح وظيفة الشراء إلى حد كبير وبالتبادل مع مصطلح إدارة المشتريات، وفي كلا الحالتين فإن وظيفة الشراء تعني ما يلي :

وظيفة فنية إدارية متخصصة تتناول تخطيط مختلف الأنشطة المتعلقة بدورة المواد والرقابة عليها. انظر الشكل (7-1) ومهمتها توفير المواد الخام،

والسلع قيد الصنع، والسلع تامة الصنع وكافة مستلزمات سير العمليات والعمل في المنظمة في الوقت والكمية والكلفة والجودة المناسبة.

شكل (7-1) دورة المواد



Source : Norman ,Gaither, Production and Operations Management, 6 thed. The Aryden Press, NY. 1994, P. 604.

1-2- أهداف وظيفة الشراء

تشتق أهداف أية وظيفة من وظائف المنظمة من الأهداف الرئيسة في المنظمة، وعملياً فإن الهدف أو الأهداف الرئيسة (Goals) في منظمات الأعمال هي تحقيق الربح وخفض الكلفة [1]. وتأتي أهداف وظيفة الشراء لتصب في كلا الوعائيين (الربح والكلفة) وذلك من خلال تحقيقها لما يلي :

1- ضمان استمرار تدفق العمليات في المنظمة وذلك بإمداد والإدارات والأقسام باحتياجاتها من المواد والمستلزمات بالكمية والجودة والتوقيت المناسب.

(1) Norman ,Gaither, Production and Operations Management, 6 thed. The Dryden Press, NY. 1994, P. 608..

2- تخفيض التكاليف مباشرة باستخدام أساليب ووسائل عديدة مثل :

- خفض الأموال المستثمرة في المخزون.
- الشراء بالأسعار المناسبة عن طريق إجراء التفاوض الجيد.
- الحصول على خصومات من الموردين.
- الحصول على الائتمان التجاري وتسهيلات في الدفع.

3- تنمية وتطوير ما يلي :

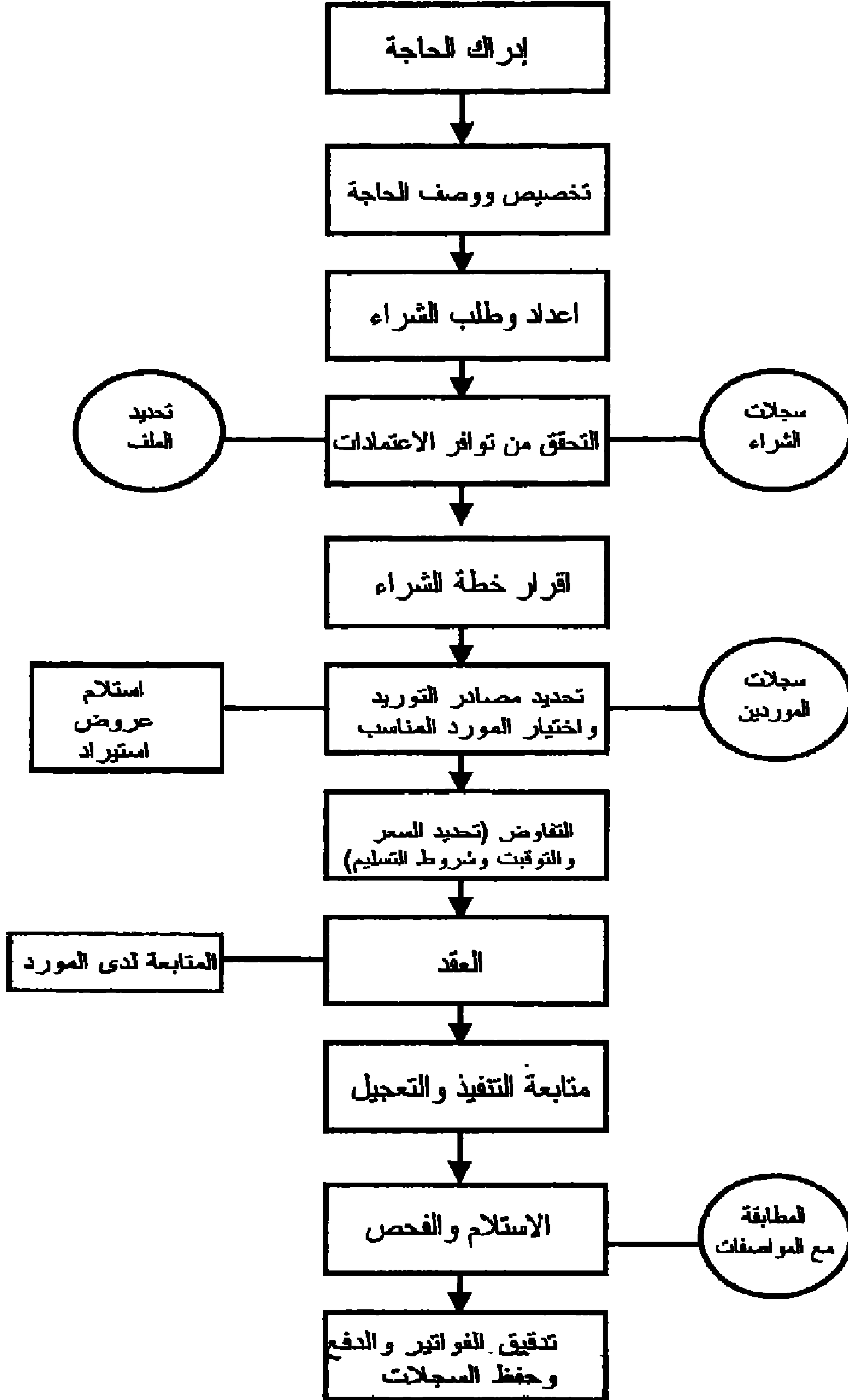
- العلاقات مع الموردين ومصادر التوريد، والقيام ببحوث الشراء للحصول على أفضل فرص الشراء للمنظمة.
- العلاقات مع الأقسام ذات العلاقة في المنظمة لتحقيق مزيد من التناسق والتعاون في الأداء.
- مهارات وقدرات العاملين في قسم أو مديرية الشراء مع انتاجية العمل في قسم الشراء.

4- المساهمة في ضمان الجودة العالية للإنتاج من خلال الحصول على المواد بالجودة والمواصفات المطلوبة، فنوعية مخرجات المنظمة ترتبط إلى حد كبير مع نوعية مدخلاتها.

2- إجراءات الشراء (دورة الشراء)

إجراءات الشراء هي كافة الأنشطة الإدارية المرافقة لـــدورة الشــراء The Purchasing Cycle وترتبط بكل مرحلها من مراحله كما يوضح ذلك الشكل (7-2). وهذه المراحل (الإجراءات) هي التالية :

الشكل (7-2) دورة الشراء



بتصرف وبالاستناد إلى : Source: K.S. Menon, 1993,p31

2-1- إدراك الحاجة Need Recognized

يتم إدراك الحاجة من أحد الجهتين التالتين: الأولى : إدارة المخـزون من خلال قيامها بأعمال الجرد الدائم للمواد في المخازن، وذلك في حالــة كانت المواد المطلوبة قد أدرجت مسبقاً في قائمة المخزون (أي أن الصنف/ المادة قديم ورصيده في المخزن غير كافي).

الثانية : الإدارة صاحبة الحاجة وذلك في حالة كانت المادة المطلوبـة جديدة وتطلب لأول مرة وغير مدرجة في قائمة المخزون

يشترط لنجاح هذه المرحلة من دورة الشراء توافر ما يلي :

- يجب أن تقوم الجهة المدركة للحاجة بإبلاغ إدارة المشتريات عــن الحاجة قبل فترة زمنية كافية لتتمكن من توفيرها في الوقت المناسب.

- يجب أن يتم معالجة الحاجة الخاصة (الطارئة) معاملة خاصة مــن قبل إدارة المشتريات، بعيداً عن الروتين والتسويف.

- يجب أن تعمل إدارة المشـتريات علـى تذكـير بـاقي الإدارات باحتياجاتها مسبقاً من خلال إمداد تلك الإدارات بالمعلومات الكافية باسـتمرار عن وضع المواد في المخازن وفي السوق.

2-2- تحديد الاحتياجات وتوصيفها

يتم تحديد الاحتياجات خلال فترة زمنية محددة وفق الكميـات الاقتصاديـة للشراء، وذلك بتجميع الطلبات المقدمة من الأدوات المستفيدة ثم توصيفها بالتعـاون مع تلك الإدارات.

يتضمن توصيف الحاجة ما يلي :

أ- تحديد النوعية والمواصفات المطلوب توافرها بالمواد والتي تم تحديدها من الإدارة المستفيدة من المادة أو الصنف.

ب- الشروط المرتبطة بعملية التوصيف والتي يجب توافرها في المادة أو الصنف المطلوب. مثل مدى ملائمة المواصفات لاحتياجات المنظمة وشروط التسليم والسداد..الخ.

2-3- إصدار طلب الشراء Purchase Requisition

تصدر إدارة المشتريات طلب الشراء بعد تحديد الاحتياجات من المواد خلال فترة زمنية معينة بالكمية والتوقيت المناسبين وحسب المواصفات المطلوبة (توصيف الحاجة).

عادة يتم إصدار الطلبات من جهات مختلفة وحسب حالة الطلب وكما يلي:

في حالة الطلبات المتكررة فإن إدارة المخزون تصدر الطلب عندما يصل مستوى المخزون إلى نقطة إعادة الطلب.

- في حالة الطلبات الجديدة فإن الأقسام ذات العلاقة تصدر طلبات الشراء.

2-4- التحقق من توافر الاعتمادات Budget Review

بعد اعتماد إدارة المشتريات لطلب الشراء يحول الطلب إلى الدائرة المالية بهدف :

- التحقق من توافر الاعتمادات لشراء الكمية المطلوبة للجهة الطالبة.

- التأكد من أن الطلب من صنف معين لا يتجاوز الحصة المقررة له.

- التحقق من أن التمويل اللازم لشراء الصنف لا يتجاوز الميزانية المخصصة للجهة الطالبة له.

2-5-اقرار خطة الشراء

إذا ما توافرت الاعتمادات الكافية للشراء فإن إدارة المشتريات تفحص طلب الشراء من خلال المقارنة بين السجلات ثم تقر خطة الشراء، وبعد ذلك تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ وعلى إدارة المشتريات أن تضع السياسة المناسبة للشراء وتختار الطريقة الملائمة للحصول على المشتريات.

2-6- اختيار المورد المناسب

بعد إقرار خطة الشراء يتم دعوة الموردين للتقدم بعطاءاتهم - إذا تم الشراء عن طريق المناقصة، وفي هذه الحالة يتوجب على إدارة المشتريات القيام بالإجراءات التالية :-

- استلام العروض وفحصها وتصنيفها حسب الأهمية بالنسبة للمنظمة.
- فحص سجلات الموردين المتقدمين من أصحاب العروض المقبولة.
- اختيار الموارد المناسب وذلك استناداً إلى التزامه بشروط المناقصة على أن يقدم أفضل الأسعار والمواصفات والشروط الأخرى.

2-7- التفاوض والإجراءات التكميلية

يتناول التفاوض على السعر والتوقيت والاستلام والدفع والتعويض في حالة الإخلال بشروط العقد وصولاً إلى أفضل الشروط الممكنة لصالح المنظمة وبعد ذلك يتم التوقيع على العقد بهدف تثبيت الشروط المتفق عليها بعد إجراء

عملية التفاوض. وعادة يتضمن العقد بصراحة السعر النهائي ووقت التسليم ومكان التسليم وشروط التسليم وشروط السداد ... الخ.

وأخيراً الإجراءات التكميلية وتتضمن الإجراءات الأخيرة من دوره الشراء ما يلي :

أ- متابعة أمر التوريد ضماناً لعدم التأخير في التسليم والالتزام بشروط العقد.

ب- الاستلام والفحص للمواد المشتراة نلتأكد من مطابقتها للمواصفات والكمية.. الخ.

ج- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية التي تثبت حق المنظمة اتجاه المورد.

د- مراجعة قوائم الشراء ومقارنتها مع ما هو متفق عليه مع المورد ومصادقة الفواتير لإرسالها إلى الدائرة المالية لدفعها للمورد.

3- طرائق الشراء Purchasing Methods

إن نجاح وظيفة الشراء يتوقف على نجاح إجراءات الشراء (دورة الشراء). أولاً على اختيار طريقة الشراء المناسبة ثانياً. فهناك عدة طرائق للشراء وكل طريقة لها ميزات وعيوب، وكفاية الطريقة تتوقف على استخدامها في الحالة المناسبة.

وطرائق الشراء المعروفة ثلاثة، وهي التالية :

3-1- الشراء عن طريق المناقصات Vendor Bids

المناقصة تعني المنافسة بين المشاركين في تقديم عروضهم للمنظمة المشترية وفق شروط (دعوة العطاء) العطاء أو العطاءات المطروحة من قبل لجنة العطاءات أو إدارة المشتريات.

وللمناقصة أنواع وهذه الأنواع هي :

أ) المناقصة العامة Competitive Bid: هي أسلوب دعوة عامة للمشاركة في المنافسة مفتوحة أما جميع الموردين دون حدود، وتقوم على مبدأين هما:

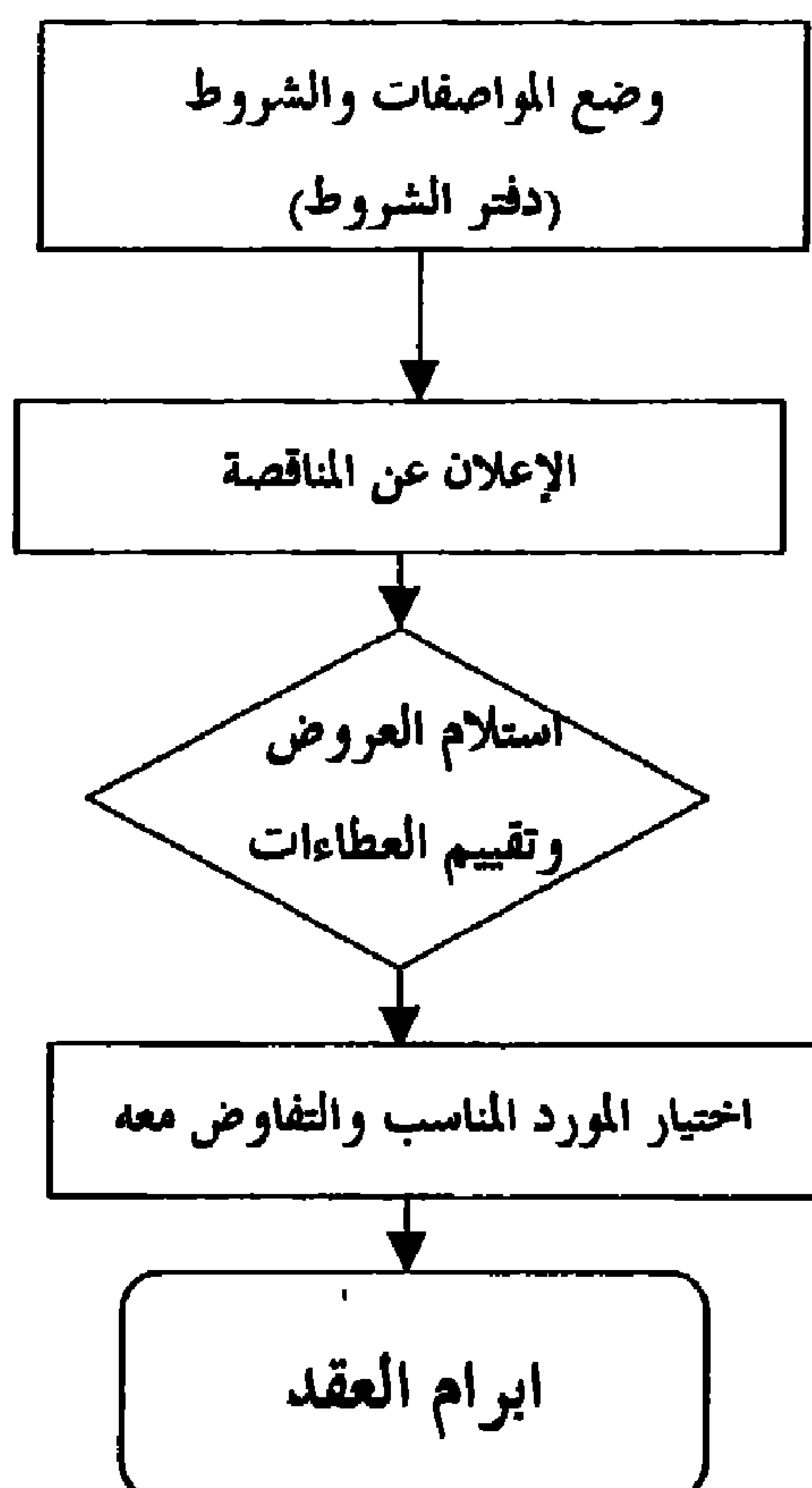
الأول : إعطاء الفرق بالتساوي لجميع الموردين الذين تتوافر فيهم شروط العطاء للمشاركة في المنافسة دون تميز بين المشاركين (تميز غير قانوني).

الثاني : معاملة جميع المشاركين في المنافسة على قدم المساواة شريطة أن تتوافر فيهم الأهلية القانونية والسمعة التجارية الجيدة والكفاءة الفنية والمالية.

ب) المناقصة المحدودة Local Restricted Bid : هي نوع من المناقصات لكن لا يتم الإعلان عنها بل تقوم الشركة بتوجيه الدعوة لعدد من الموردين عن طريق البريد المسجل أو بخطابات تسليم باليد. وفيما عدا ذلك فهي تشبه المناقصة العامة بالشروط والإجراءات.

إجراءات المناقصة : فيما يتعلق بإجراءات المناقصة Procedures Of Bid: سواء في المناقصة العامة أو المحدودة فهي واحدة ويوضحها الشكل (3:7) وهذه الاجراءات هي التالية :

الشكل (7-3) إجراءات المناقصة



1- وضع المواصفات والشروط: تشمل المواصفات أبعاد الجوده الثلاثة للمواد وهي :

المواصفات الفنية، والمواصفات الاقتصادية وإمكانية توافر المواد في السوق باستمرار. أما الشروط فتشمل المسائل المتعلقة بكيفية تقديم العطاء والفترة الزمنية لتقديم المواد، والغرامات في حالة التأخير في التسليم وشروط السداد .. الخ.

2- الإعلان عن المناقصة: يتم الاعلان عن المناقصة العامة بوسائل الإعلان العامة. أما المناقصة المحدودة فيتم الإعلان عنها بالاتصال بمن ترغب المنظمة الاتصال بهم فقط.

3- تقييم العطاءات : يتم تقييم العطاءات بعد استلام أهم العروض من الموردين المتقدمين وانتهاء مدة الإعلان من قبل لجنة فتح المظاريف التي تحتوي العروض ثم تجري إجراءات التقييم واختيار المورد المناسب ويتم ارساء المناقصة عليه. بعد ذلك تجري عملية التفاوض على السعر وشروط السداد والتسليم.

4- ابرام العقد : يتم إبرام العقد من قبل الجهة المسؤولة عن التعاقد ويصدر أمر التوريد.

يتم اتباع طريقة المناقصات في الشراء في الحالات التالية:

- في الشركات والمؤسسات الحكومية.
- في حالة كانت كمية الشراء كبيرة جداً وذات قيمة عالية.
- في حالة وجود المواد لدى عدد كبير من الموردين وهناك إمكانية لحصول المنافسة بينهم.

3-2- الشراء عن طريق الممارسة أو التفاوض Negotiation

هي طريقة في الشراء تقوم على الاتصال بمصادر التوريد مباشرة والتفاوض معهم والطلب منهم التقديم بعروضهم عن المواد والمستلزمات. وتستخدم هذه الطريقة في حالات محددة مثل [2]:

1- عند الحاجة المفاجئة والاضطرارية للمواد.

2- عندما تكون المواد المطلوبة قليلة أو منخفضة القيمة.

3- عندما تستدعي طبيعة المواد الاتصال المباشر مع الموردين.

4- في الحالات التي يكون فيها مجال المنافسة محدود ولدى عدد قليل من الموردين.

5- في حالات الشراء من بعض المؤسسات التابعة للدول كشركات القطاع العام.

6- في حال كون المواد مواد تكميلية، كقطع الغيار اللازمة لآلات سبق شراؤها.

3-3- الشراء المباشر Dierct Order

يعرف أيضاً الشراء بالأمر المباشر وتقوم هذه الطريقة على الاتصال المباشر بالمورد حيث يكون مورد وحيد، ثم يتم التفاوض و الاتفاق على السعر والتوريد والدفع.

(2) غدير حمد، إدارة المشتريات والمخازن، دار زهران للنشر، عمان 2000، ص.

تتبع المنظمات هذه الطريقة في الحالات التالية [3]:

1- الشراء من المؤسسات الحكومية وفي حالة كانت الاسعار موحدة في السوق.

2- شراء مواد ذات طبيعة سرية ولأغراض أمنية أو عسكرية.

3- في حالة وصول رصيد المواد في المستودعات إلى مستوى مخزون الأمان.

4- في حالة كانت المواد موجودة لدى مورد وحيد (احتكار).

5- شراء مواد بقصد التجربة وبكميات قليلة.

4- سياسات الشراء Purchasing Policies

سبق وأشرنا إن وظيفة الشراء يجب أن تعمل على خفض التكاليف كهدف رئيسي لهذه الوظيفة، وخفض التكاليف يتطلب القيام بالإجراءات الإدارية المناسبة ونجاح تلك الإجراءات يتوقف على اتباع السياسات الناجحة في الشراء. وتعرف سياسات الشراء بأنها قواعد عامة يسترشد بها متخذو القرارات الشرائية وصولاً إلى تحقيق الكفاية لوظيفة الشراء. وهناك سياسات شراء عديدة لكل منها حالات تستخدم بها بنجاح وهذه السياسات هي التالية :

4-1- سياسة الشراء المؤقت أو حسب الحاجة

أي الشراء بكميات قليلة لتغطية احتياجات المنظمة لفترة قصيرة نسبياً. ويقتصر الشراء على المواد التي تحتاجها المنظمة حالياً. ويؤجل شراء المواد التي تكون الحاجة لها في المستقبل وهذه السياسة هي بعكس سياسة الشراء للتخزين وتستخدم هذه السياسة بكفاية في الحالات التالية :

أ) الارتفاع المؤقت في أسعار المواد وتتوقع الشركة انخفاضها في وقت قصير.

---

(3) غدير، حمد، مرجع سابق، ص.

ب) الانخفاض المستمر في أسعار المواد بسبب الكساد أو الركود.

ج) انخفاض السيولة النقدية لدى المنظمة مؤقتاً.

ء) سرعة البطلان (التقادم) التكنولوجي للمواد.

د) عدم توفر امكانية التخزين للمواد لدى المنظمة.

إذا استخدمت في غير هذه الحالات فإن هذه السياسة سوف تقود إلى مخاطر كبيرة منها ما يلي:

- خطر توقف العمليات في حالة انقطاع التوريد لأسباب مختلفة.
- ارتفاع تكاليف الحصول، وعدم الحصول على خصم الكمية.

4-2- سياسة الشراء مقدماً للتخزين Advance Purchasing

تعد هذه السياسة نقيض لسياسة الشراء حسب الحاجة فالمنظمة تقوم بشراء كميات كبيرة من المواد لمواجهة الاحتياجات المتوقعة للمنظمة خلال فترة زمنية طويلة نسبياً.

تلجأ المنظمات إلى هذه السياسة لتحقيق مجموعة من الأهداف الهامة مثل:

أ- الشراء بكميات كبيرة للحصول على خصم الكمية وذلك عندما تكون الوفورات الناتجة عن خصم الكمية كبيرة تغطي تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتزيد عليها (وفر).

ب- التوفير في تكاليف الحصول وبخاصة عندما تكون عالية جداً مثل الاستيراد.

ج- لضمان عدم نفاد مخزون المواد بالتالي توقف العمليات في المنظمة وما يرافق ذلك من خسائر كبيرة.

بالمقابل فإن لهذه السياسة عيوب ومخاطر كثير منها ما يلي :

- ارتفاع تكاليف الاحتفاظ نتيجة ارتفاع أرصدة المخزون في المستودعات.

- احتمال فقدان أو تلف أو سرقة المواد نتيجة وجودها فترة طويلة في المخازن.

- احتمال البطلان (التقادم) التكنولوجي للمواد المخزنة وبالتالي خسارة قيمتها وتحمل المنظمة لتلك الخسائر.

4-3- سياسة الشراء للمضاربة Speculative Purchasing

تلجأ بعد المنظمات إلى الشراء بكميات كبيرة تزيد عن حاجاتها للفترة القادمة وذلك بهدف المضاربة بالكميات الزائدة للحصول على أرباح كبيرة في حالة ارتفاع اسعار تلك المواد في السوق مستقبلاً. وتلجأ المنظمات إلى هذه السياسة في الحالات التالية.

- توقع ارتفاع الأسعار للمواد مستقبلاً.

- توافر السيولة الكافية لشراء كميات كبيرة وتوفر الامكانات الفنية للتخزين

لهذه السياسة مخاطر كبيرة منها ما يلي :

- احتمال الخسارة الكبيرة للمنظمة في حالة انخفاض الأسعار وفي حالة حدوث البطلان التكنولوجي.

- ارتفاع تكاليف الاحتفاظ وبخاصة إذا لم ترتفع الأسعار خلال فترة طويلة.

- خروج إدارة المشتريات عن مسارها الطبيعي وتبنيها لأهداف مختلفة عن الأهداف التي وجدت لتحقيقها فعلاً مما يعرض المنظمة للفشل مستقبلاً.

4-4- سياسة المبادلة في الشراء Exchange Purchasing

تقوم هذه السياسة على مبادلة المواد والمنتجات بين المشتري والبائع عندما يكون منتجات بين الأول مواد أولية للآخر وبالعكس .

تلجأ المنظمات لإتباع هذه السياسة بهدف زيادة التعاون مع بعضها البعض لتحقيق مزيداً من التكامل وتوفيراً في النفقات والجهود وضماناً لتدفق التوريد وبالتالي العمليات.

4-5-سياسة الشراء من مصدر واحد

تلجأ الكثير من المنظمات لحصر تعاملها مع مورد واحد في تأمين احتياجاتها من المواد والمستلزمات وذلك في الحالات التالية :

- إذا كان المورد يمنح خصم الكمية على أساس تجميعي لكمية الشراء.
- إذا كانت المواد ذات نوعية خاصة لا تتوفر إلا لدى هذا المورد.
- إذا كان حجم الكمية المشتراة قليلة جداً بحيث لا يقبل الموردين الكبار توريدها للمنظمة.
- إذا كان المورد قريب وتكاليف النقل عالية.

4-6- سياسة الشراء من مصادر متعددة

تلجأ المنظمات لسياسة الشراء من أكثر من مصدر توريد بهدف تحقيق ما يلي:

- الحصول على أفضل الشروط من خلال اختيار المورد المناسب.

- تجنب الوقوع تحت تحكم أحد الموردين.

- زيادة المرونة والفرص أمام إدارة المشتريات للحصول على افضل الفرص.

4-7- سياسة الشراء الفوري Just – In Time Purchasing (JIT)

الشراء الفوري فلسفة جديدة (سياسة) في الشراء وتعني الشـراء بكميـات محدودة للغاية وعمليات تسليم متعددة ومتكررة في اليوم الواحـد Small Quantities More Deliveries.

تقوم هذه السياسة على تقليل عدد الموردين مع مرور الزمن، الأمر الـذي يساعد في نمو قدرات الموردين الذين تتعامل معـهم المنظمـة. ونمـو قـدرات الموردين يكون في مصلحة المنظمة المشترية حيث تستطيع التجاوب مع متطلبـات الشركة المتعاملة معهم، وتحسين جودة المواد وخفض الأسعار والدقة في التسليم.

5-تنظيم وظيفة الشراء

يتناول تنظيم وظيفة الشراء تحديد الشكل التنظيمي والموقع التنظيمي لهذه الوظيفة في الهيكل الإداري للمنظمة. وتحديد هذا الموقع لوظيفة الشراء والشكل التنظيمي لها يتوقف على مجموعة العوامل التالية :

5-1-المركزية واللامركزية في الشراء

تعد المركزية واللامركزية من العوامل الرئيسة التي تحدد الوضع التنظيمي لوظيفة الشراء في المنظمة.

وإن كل من المركزية واللامركزية في الشراء يخضعان لاعتبارات وتأثير عوامل كثيرة في المنظمة، واختيار أحدهما يتوقف على المقارنة بين ميزات وعيوب كل منهما، واختيار الأنسب. وهنا نرى من الضروري بيان مفهوم وميزات وعيوب كل من المركزية واللامركزية.

5-1-1 مركزية الشراء Centralization

تعني تركيز سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء ومتابعة تنفيذها بيد إدارة واحدة متخصصة في المنظمة تقوم بالشراء لكافة أقسام وفروع المنظمة وتخضع لإدارة رئيس واحد سواء أكانت أعمال الشراء منتشرة أم مركزة في منطقة جغرافية واحدة.

ميزات المركزية:

تحقق المركزية مجموعة فوائد للمنظمة منها ما يلي :

أ) الوفورات الاقتصادية متمثلة في :

- الحصول على خصم الكمية وتسهيلات السداد.

- التوفير في النفقات في تكاليف الحصول.
- الاستغلال الأمثل للتسهيلات المخزنية والعمل البشري.
- تجنب الازدواج في أعمال الشراء وبالتالي التوفير في النفقات.

ب) تسهيل مهمة تخفيض الاستثمار في المخزون بسبب تخفيض مستوى مخزون الأمان.

ج) تحسين مستوى الكفاءة في الإدارة من خلال تحسين مهارات التفاوض للموظفين وتحقيق التخصص في أعمال الشراء، وتوحيد السجلات، وتخفيض عددها وتنميط الأداء.

د) زيادة فعالية نظام الرقابة على أعمال الشراء، وأحكام الرقابة على المخزون من الأصناف المختلفة، وبالتالي تسهيل مهمة نقل المواد من قسم إلى آخر في حالة الطوارئ وتحويل الفائض من قسم لآخر لا يحتاجه، وترشيد توزيع المواد على الفرد والأقسام.

مساوئ المركزية : تنطوي المركزية المفرطة في تنظيم وظيفة الشراء على المخاطر التالية:

أ) البطء في الاجراءات والتأخير في صرف المواد للفروع أو الأقسام البعيدة.

ب) صعوبات تحديد الاحتياجات والإلمام بكل التفاصيل حول مواصفات المواد.

5-1-2 لامركزية الشراء Decentralization

تعني توزيع سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالشراء على عدد من الأشخاص أو المراكز الإدارية في المنطقة وبحيث تقع مسؤولية القيام بأعباء هذه الوظيفة على عدد من الوحدات الإدارية.

مزايا اللامركزية : تحقق اللامركزية للمنظمة مجموعة الفوائد التالية:

أ) السرعة في إنجاز العمليات وإتمام الصفقات ومواجهة المواقف الطارئة في الفروع أو الأقسام البعيدة.

ب) المرونة في تنفيذ عمليات الشراء والحرية في أعمال الشراء.

ج) الإلمام باحتياجات الفروع والوحدات صاحبة الاحتياجات وخاصة عندما تتشابك تلك الوحدات بتوصيف الاحتياجات.

د) لها قبول حسن من مدراء الفروع والوحدات الإدارية ذات العلاقة لأنها تمنح ثقة أكبر بأنفسهم وتقضي على الشكاوى والتظلمات الواردة من رؤوساء الفروع.

مساوئ اللامركزية : تنطوي اللامركزية المفرطة في تنظيم وظيفة الشراء على المخاطر التالية :

أ) زيادة التكاليف بسبب ازدواج الأعمال الإدارية وتكرارها في كل فرع أو وحدة إدارية مسؤولة عن الشراء.

ب) انخفاض كفاءة الكادر الإداري في أعمال الشراء بسبب قلة الأعمال التي يقوم بها الكادر في كل فرع أو وحدة إدارية.

ج) ارتفاع تكاليف الحصول وفقدان خصم الكمية.

5-1-3- الجمع بين المركزية واللامركزية في الشراء :

تلافياً لعيوب المركزية واللامركزية أو وصولاً إلى ميزات المركزية واللامركزية فإن معظم المنظمات تتجه حالياً للجمع بين المركزية واللامركزية من خلال توزيع أنشطة وظيفة الشراء وسلطات إدارة الشراء بين إدارة الشراء المركزية والوحدات الإدارية التابعة لها وذلك كما يلي :

أ) سلطة الإدارة المركزية لوظيفة الشراء وتنحصر مهمات الإدارة المركزية بالتالي :

- وضع السياسات العامة للشراء وتحديد طريقة الشراء المناسبة وتحديد الإجراءات الفعالة.
- الرقابة والإشراف على عمليات الشراء التي تتم في الوحدات الفرعية التابعة لإدارة الشراء المركزية ووضع معايير الرقابة على أعمال الشراء.
- شراء المواد الرئيسة والمتشابهة ذات الكميات الكبيرة والكلفة العالية وخاصة المواد من المصادر الخارجية (الاستيراد).
- إجراء عمليات التعاقد طويلة الأجل مع الموردين الرئيسيين وحول الاصناف الرئيسة.
- شراء التجهيزات الرأسمالية.
- وضع برامج التدريب وإجراء عمليات التدريب لموظفي الشراء في كافة الفروع.

ب) سلطة الوحدات التابعة (الفروع /الأقسام) : تنحصر مهمات هذه الأقسام بالتالي :

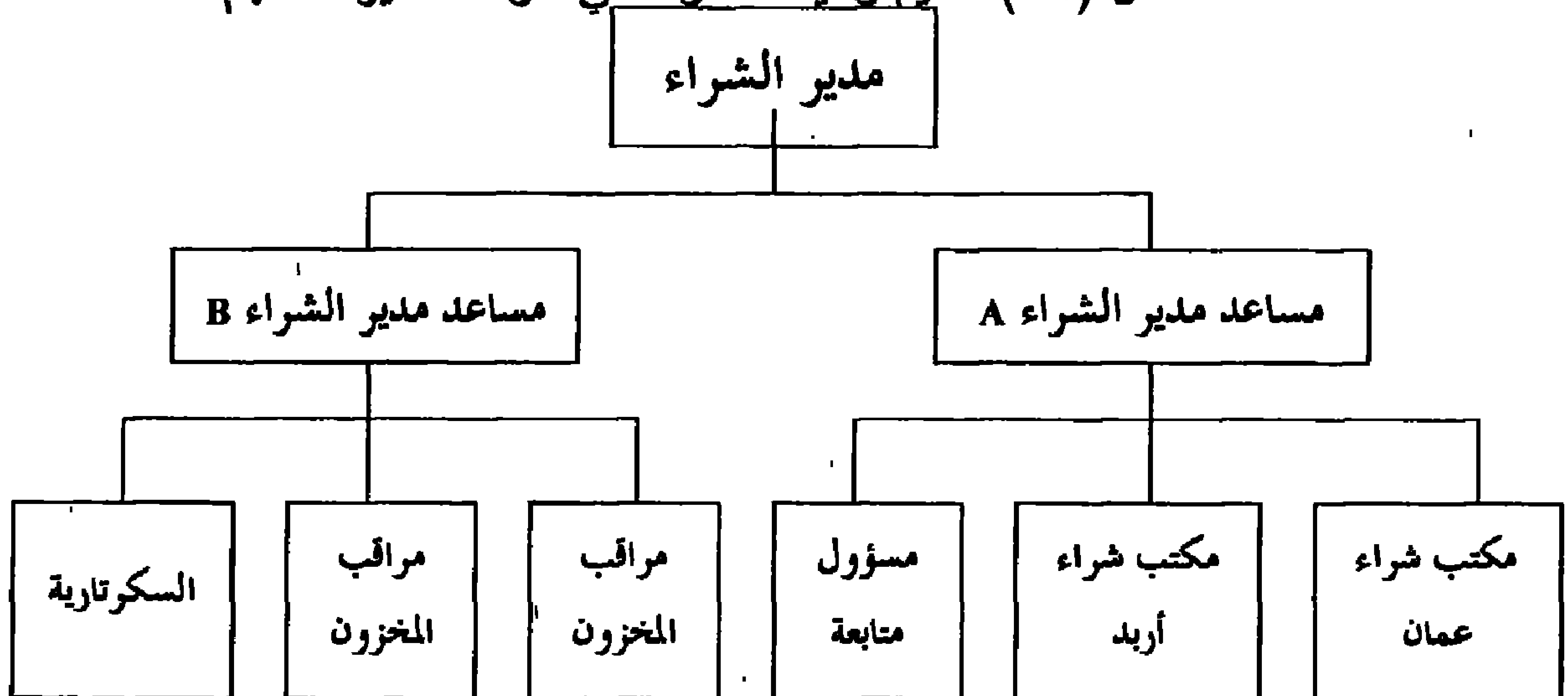
- شراء المواد الطارئة والموجودة في الأسواق المحلية.

- شراء بعض المواد المحدودة التي تتطلب معرفة فنية دقيقة وتهم الفرع نفسه.

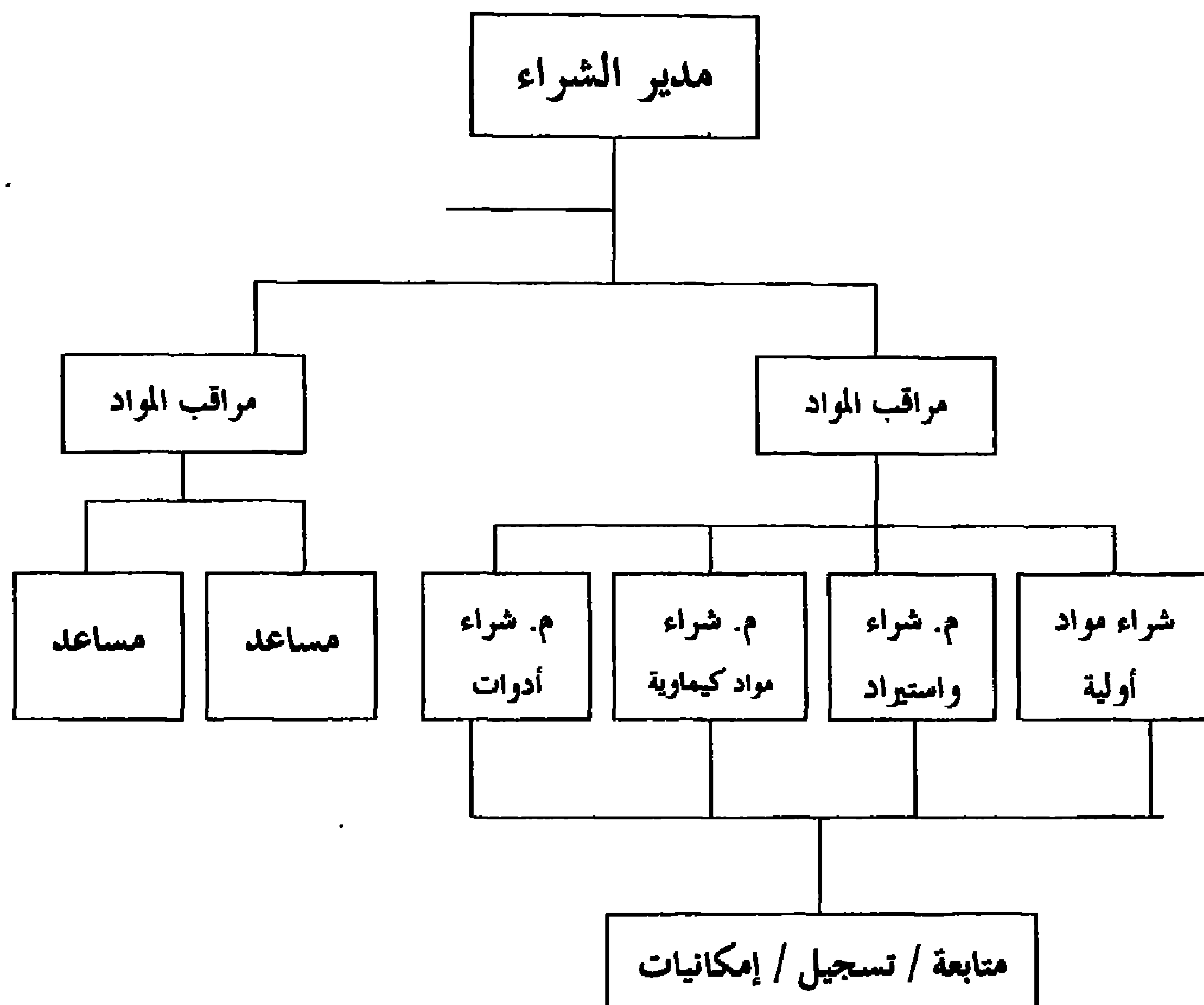
5-2- حجم المنظمة Organization Size

العامل الثاني الذي يؤثر على تنظيم وظيفة الشراء هو عامل الحجم حجم المنظمة، واتساع نطاق أعمالها، وبخاصة أسواق توريدها (أسواق داخلية أسواق خارجية). عمليا كلما ازداد حجم المنظمة ازدادت أهمية وظيفة الشراء فيها كون العرض الذي تحققه هذه الوظيفة كبير جدا، وكذلك تزداد حجم عمليات الشراء وكميات الشراء وقيمة المشتريات في المنظمة الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة إعطاء وظيفة الشراء أهمية تتناسب وما تقدمه من وفورات في التكاليف تساهم بشكل ملموس في خفض تكاليف الإنتاج والأشكال (5-4) و (5-5) و (5-6) توضح أثر حجم المنظمة على الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء.

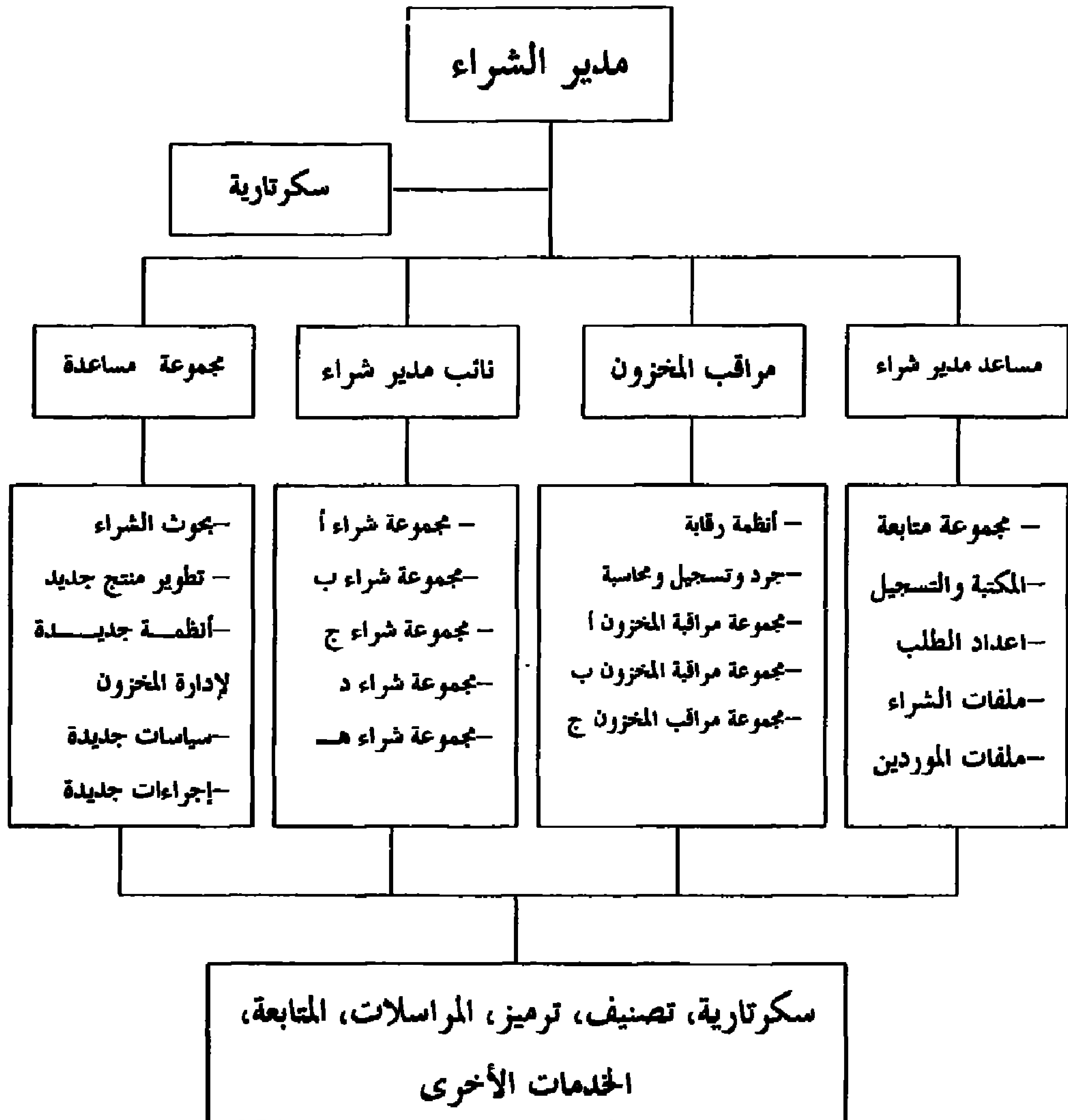
الشكل (7-4) تنظيم وظيفة الشراء في شركة صغيرة الحجم



الشكل (7–5) تنظيم وظيفة الشراء في شركة متوسطة الحجم



الشكل (7-6) تنظيم وظيفة الشراء في شركة كبيرة الحجم



مراجع مختارة للفصل السابع

- Cali, James F. TQM for Purchasing Management , New York: Mc Graw- Hill. 1993.
- Donald W. Doblar, David N. Burt, Purchasing and Supply Management 6th., McGraw –Hill companies, INC. NewYork., 1996.
- Dumond, Ellen]. " Moving Toward Value- Based Purchasing". International Journal of Purchasing and Materials Management, Spring 1994,pp. 3-8.
- Graw, Le Rey H. and Diedre N. Maples. Service purchasing: What Every Buyer should know, New York, Van Nostrand Reinhold, 1994.
- Hutchnins, Gerg. Purchasing Strategies for Tolal Quality: A Guide to Achieving Continuos Improvement. Hamewood, IL: Business One Irwin, 1992.
- Hough. Harry C. and James M. Ashley. Hand boock of Buying and Purchasing Management. Engle wood Cliffs, N]: Prentice – Hall. 1992 .
- Michiel R Leenders, Harold E. Fearon, Purchasing & Supple Management, Irwin Chicago 1997.

St John, Caron H., and Kirk Heriot. " International Journal of Purchasing and Materials, Management . Winter 1994, pp. 13-16.

الفصل الثامن

وظيفة التخزين

Inventory Function

العناوين الرئيسية

1- ماهية وظيفة التخزين

1-1-مفهوم وظيفة التخزين

1-2-أهمية وظيفة التخزين

1-3-آثار فشل وظيفة التخزين

1-4-وظيفة التخزين والتكاليف

2- ادارة وظيفة التخزين

2-1-تخطيط المخزون

2-2-الرقابة على المخزون

2-3-تصنيف المخزون

2-4-إجراءات التخزين

2-5-تنظيم وظيفة التخزين

تقديم

تعد وظيفة التخزين من المسائل الإدارية المهمة في منظمات الأعمال، ويمثل المخزون صدارة تلك المسائل، ويشكل أحد عناصر الموجودات ذات الأصول العالية التكاليف في الكثير من الشركات، حيث يتراوح بين 40% إلى 70% من رأس المستثمر في معظمها. ويدرك المدراء في كل المستويات الإدارية أهمية وظيفة التخزين في تحقيق أهداف المنظمات وبخاصة مدراء العمليات والإنتاج الأمر الذي يدفعهم إلى التركيز وبذل الجهود لتنفيذ هذه الوظيفة بكفاية وبالتالي خفض التكاليف (تكاليف الإنتاج المباشر) وتحقيق الميزة التنافسية في الأسعار وذلك من خلال التخطيط الجيد والرقابة الفاعلة على المخزون.

1-ماهية وظيفة التخزين

1-1- مفهوم وظيفة التخزين

إن وظيفة التخزين هي إحدى الوظائف المهمة في منظمات الأعمال، وهي وظيفة رئيسة في الكثير منها بخاصة في المنظمات الصناعية التي يشكل المخزون فيها بأصنافه المختلفة عنصراً أساسي من تكلفة رأس المال.

تنطوي وظيفة التخزين على مسائل فنية مرتبطة بأصول التخزين وتشمل إجراءات المحافظة فنياً على المخزون، ومسائل إدارية تركز على عملية الاحتفاظ بالمخزون وصرفه. أي أن المخزون هو الأساس في قيام وظيفة التخزين.

ويعرف المخزون بأنه الموجودات من أي نوع أو صنف من المواد والمصادر (الموارد المادية) المخزونة في المنظمة لفترة زمنية معينة، وتكون مخصصة للاستخدام أو البيع في المستقبل. ويختلف المخزون من منظمة لأخرى

ففي المنظمات الصناعية يشير المخزون إلى وجود المواد التي تساهم في جزء أو كل منتوج الشركة، بينما المخزون في منظمات الخدمات يشمل البضائع المادية Tangible Goods التي سوف تباع بالإضافة للمواد اللازمة لإدارة الخدمة. انظر الجدول (8-1). وعموماً فإن المخزون هو كل مورد غير مستغل تحتفظ به الشركة للإستخدام مستقبلاً أو عند الحاجة.

الجدول (8-1) المخزون

مخزون المنظمات الصناعية	مخزون منظمات الخدمات
• مواد أولية Raw Materials	• البضائع المادية Tangible Goods
• منتجات تامة الصنع Finished Products	• التزويد (المستلزمات) Suppliers
• أجزاء تركيبية Component Parts	
• مواد قيد التصنيع Work In Process	
• التزويد (المستلزمات) Suppliers	

1-2-أهمية وظيفة التخزين

نظراً لأهمية المخزون الاقتصادية لجميع منظمات الأعمال فإن كافة الشركات تعمل على القيام بوظيفة التخزين بكفاية عالية من خلال أنظمة تخطيط ومراقبة المخزون فالمصرف له نظامه الخاص رقابة الأموال (Cash)، والمشفى لديه طرائقه المستخدمة في الرقابة على صرف الدم والأدوية .. الخ والهدف الرئيس هو الحفاظ على والاحتفاظ بالمخزون، وبالتالي خفض التكاليف باستمرار.

تتبع أهمية وظيفة التخزين بالنسبة للمنظمة من خلال كونها وظيفة ذات أغراض متعددة وهذه الأغراض هي التالية :

1-2-1- وظيفة التأمين والحماية ضد المخاطر Protection Against Risk : وظيفة التخزين تحمي المنظمة من الكثير من المخاطر مثل :

- احتمالات التأخير في توريد المواد وبالتالي توقف العمليات في المنظمة.
- احتمال ورود طلبات إنتاج طارئة ذات قيمة اقتصادية عالية يؤدي عدم انتاجها إلى خسارة فرص جيدة للمنظمة.
- احتمال تقلب الأسعار أو التضخم.
- التغير المفاجئ في الاحتياجات من المواد عما هو مخطط وبخاصة عندما يتم الإنتاج لأول مرة.
- احتمال زيادة حجم الطلب الفعلي من بعض الأصناف على حجم الطلب المتوقع.

إن وجود المخزون الكافي من المواد والأصناف يمكن المنظمة من مواجهة جميع الحالات والمخاطر المذكورة أعلاه.

1-2-2- ضمان الاستقرار والاستمرار Stability and Continuity في تدفق العمليات: إن وظيفة التخزين تضمن الاستقرار والاستمرار في تدفق العمليات من خلال ما يلي :-

أ. الحفاظ على استقلالية العمليات To Maintain In Independence Of Operation: فتزويد مراكز العمل في المواد يضمن مرونة عمليات تلك المراكز، ويخفض عدد مراحل العمل فيها، ويزيد من استغلال أماكن العمل في خطوط التجميع كما أن التزويد المنتظم يضمن عدم انقطاع العمليات.

ب. مواجهة التنوع في الطلب To Meet Variation in Demand : وبخاصة عندما يكون الطلب متوقع.

ج. إعطاء مرونة في جدولة الإنتـــاج Toolfow Flexibility In Production Scheduling:
المخزون يخفض الضغط عن نظام الإنتاج ويعطي مرونة كافيـــة لجدولـــة الإنتاج دون الأخذ بالحسبان للإنقطاعات في تدفق العمليات .الناتج عن عـــدم تزويد مراكز الإنتاج بالمواد بانتظام.

د. زيادة وضمان التنوع في أزمنة تسليم المواد الأولية، وكذلك تحقيق التـوازن بين معدلات الإنتاج في مراحل الإنتاج.

1-2-3-ضمان الوفورات الاقتصادية Economic Brnefits : تركز وظيفة التخزين علـــى تحقيق وفورات اقتصادية من خلال ما يلي :

أ. وفورات ناتجة عن خصم الكمية Quantity Discount : على المشتريات الكبيرة.

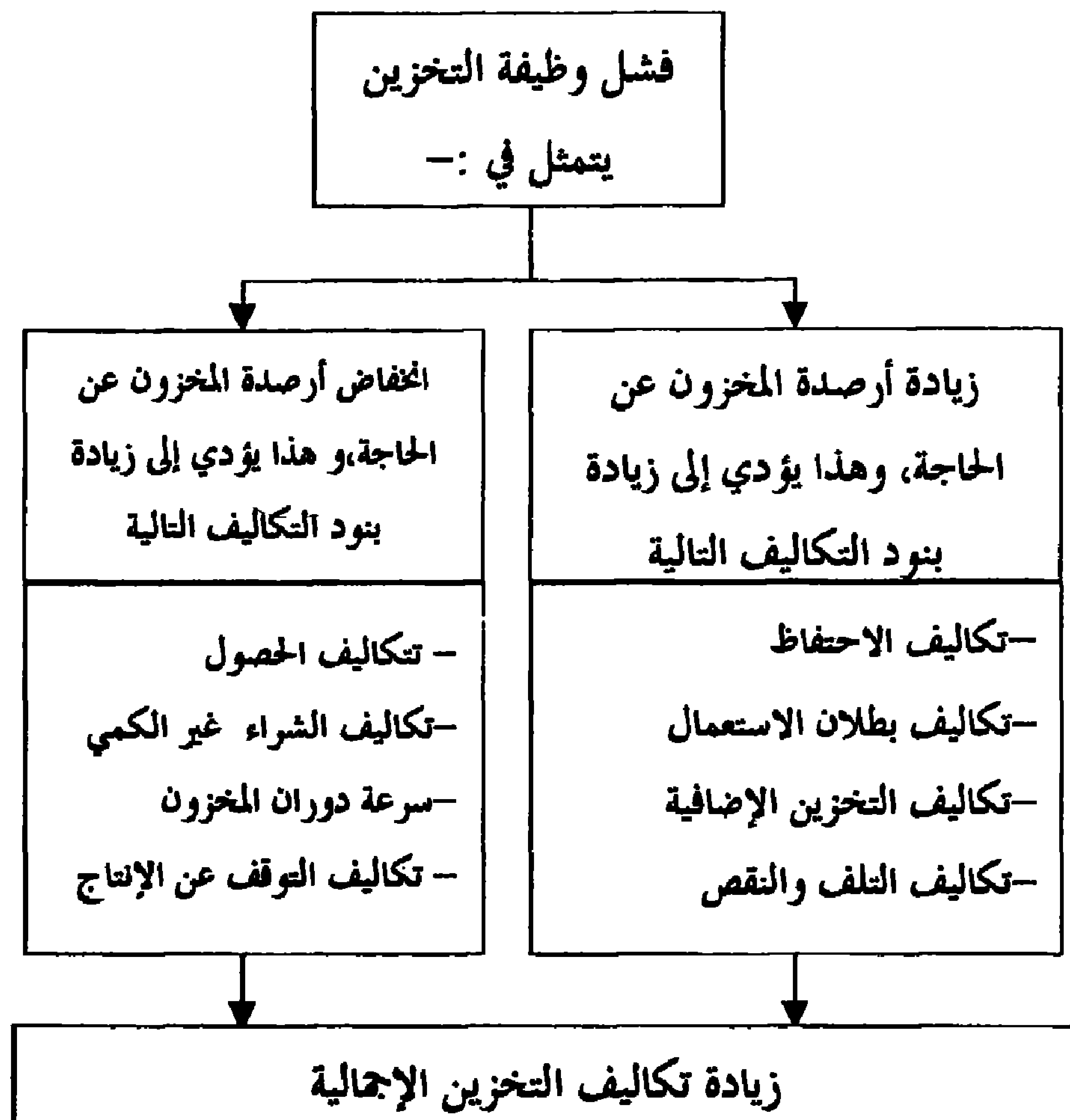
ب. تحقيق ميزة حجم الطلب الاقتصادي في الشراء من خلال الموازنـــة بيـــن تكاليف الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف الحصول عليه.

1-3-أثار فشل وظيفة التخزين

إن أهمية وظيفة التخزين تزداد باضطراد ليس بسبب أنها تقدم فوائد كثـيرة للمنظمة بل لأن الفشل في أداء هذه الوظيفة يقود إلى نتائج سيئة جداً على صعيـــد تكاليف إنتاج المنتج و على الكفاية الاقتصادية للمنظمة.

أن الفشل في وظيفة التخزين يقود إلي زيادة التكاليف، بسبب عدم المحافظة على المخزون وزيادة التلف في مفرداته، وبسبب عدم الاحتفاظ بالمخزون بشـــكل اقتصادي فيؤدي إما إلى نقصان حاد في المخزون إلى حد توقف العمليات أو زيـادة المخزون كثيراً عن الحاجة مما يؤدي إلى زيـــادة تكـــاليف الاحتفـــاظ والبطـــلان وغيرها. والشكل (8-1) يوضح آثار فشل وظيفة التخزين.

الشكل (8-1) أثار فشل وظيفة التخزين



1-4-وظيفة التخزين والتكاليف

مما لا شك فيه أن الأساس في قيام منظمات الأعمال بأداء وظيفة التخزين هي مسألة السيطرة على التكاليف وبخاصة تكاليف الانتاج، لهذا نرى أن من الضروري توضيح العلاقة بين وظيفة التخزين والتكاليف.

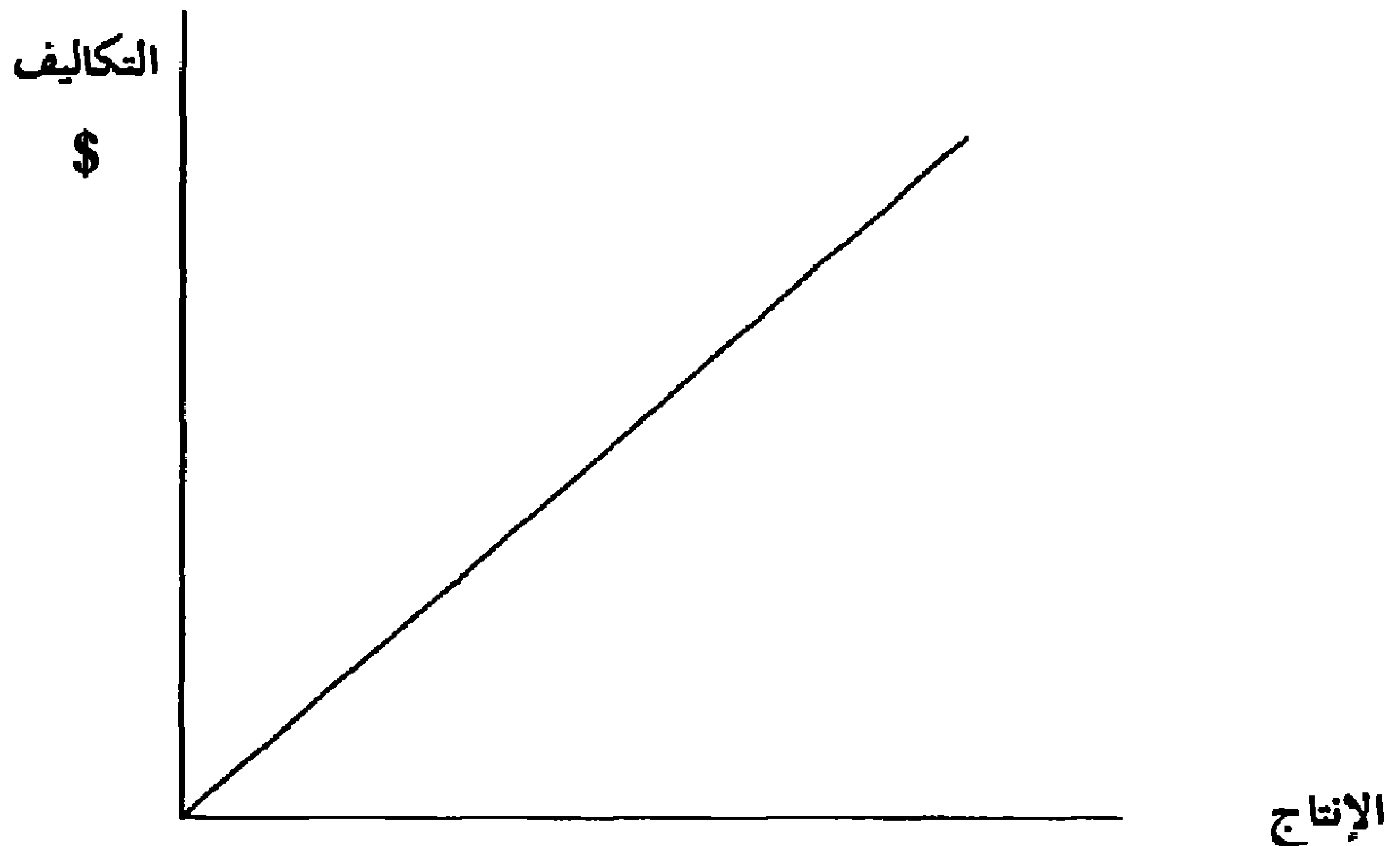
إن التكاليف المترتبة عن قيام وظيفة التخزين هي تكاليف المحافظة والاحتفاظ بالمخزون لتحقيق غايات المنظمة منه، أي أن تكاليف وظيفة التخزين تستخدم بالتبادل مع تكاليف المخزون وتشمل بنوداً كثيرة سوف نصنفها من خلال علاقتها بحجم المخزون وكما يلي :

1-4-1- تكاليف ذات علاقة طردية مع حجم المخزون : وهي تكاليف الاحتفاظ Holding (Or Carrying) Costs وتتكون من بنود التكاليف التالية :

تكلفة صيانة وتشغيل تسهيلات التخزين، وتكلفة معالجة المخزون، وتكلفة التأمين على المخزون في المستودعات، والتكاليف الناتجة عن السرقة والكسر والإهمال.

وتكلفة فرصة الاستثمار البديلة لرأس المال .. الخ والشكل (8:3) يوضح العلاقة بين تكاليف الاحتفاظ وحجم المخزون.

الشكل (8-2) تكاليف الاحتفاظ



تحسب تكاليف الاحتفاظ على أساس متوسط تكلفة الاحتفاظ السنوية للوحدة الواحدة، ومن خلال المعادلة التالية :

$$THC = \frac{Q}{2} H$$

حيث أن :

تكاليف الاحتفاظ السنوية	T H C = Total Holding Costs (annual)
الكمية الاقتصادية للطلب	Q= Economic Order Quantity
تكلفة تخزين الوحدة الواحدة	H= Holding Cost

1-4-2- تكاليف ذات علاقة عكسية مع حجم المخزون : وهي تكاليف الحصول Setup Costs. وتتكون من بنود التكاليف التالية :

تكاليف إعداد الطلب وتكاليف المتابعة وتكاليف النقل والشحن والتأمين أثناء النقل وتكاليف الفحص .. الخ. والشكل (8-3) يوضح العلاقة بين تكاليف الحصول وحجم المخزون.

الشكل (8-3) تكاليف الحصول



تحسب تكاليف الحصول على أساس متوسط تكلفة الحصول للأمر الواحد، من خلال المعادلة التالية :

$$TSC = \frac{D}{Q} \quad S$$

حيث أن :

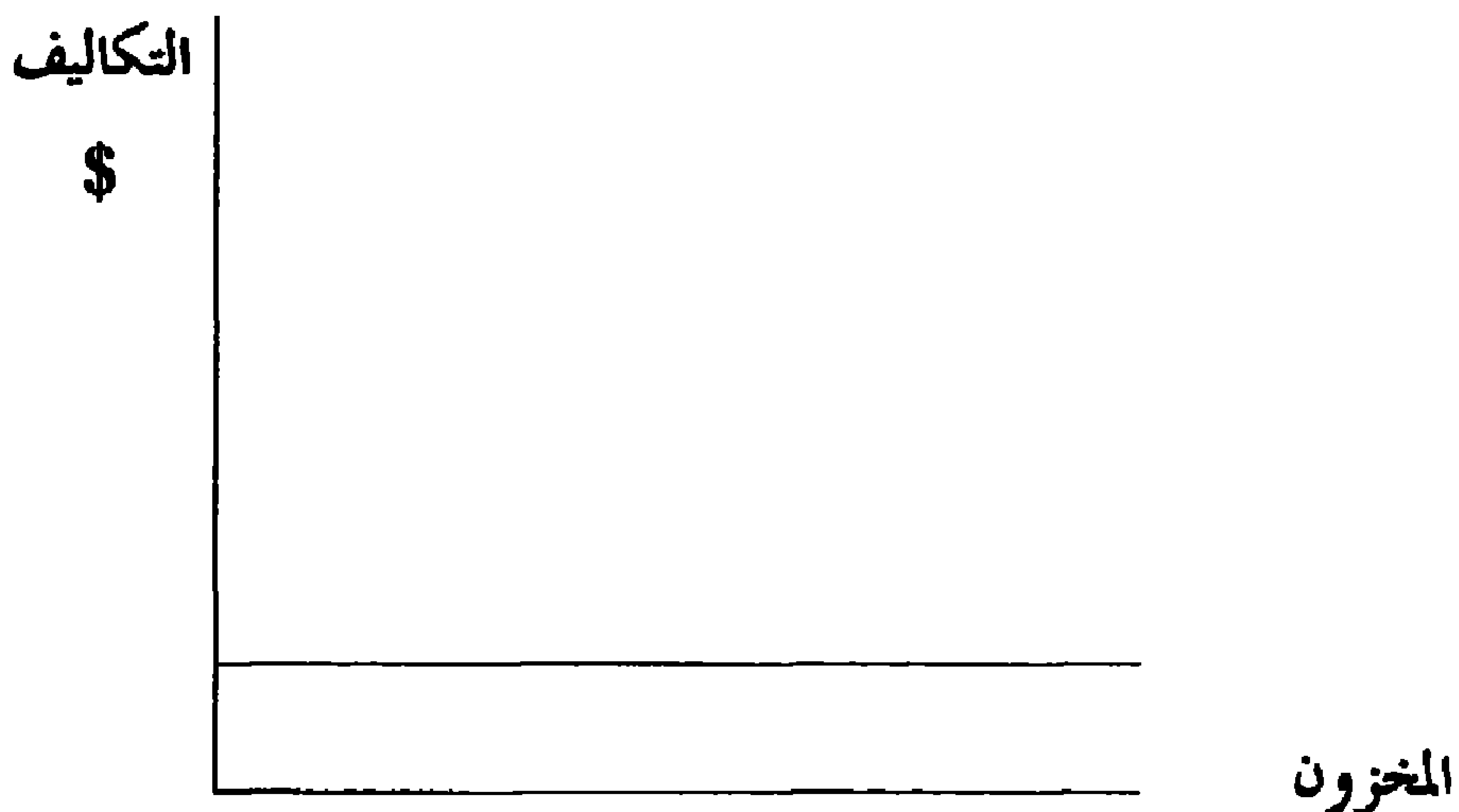
تكاليف الحصول السنوية TSC = Total Setup Costs

حجم الطلب السنوي D = Demand (Annual)

تكلفة الحصول للأمر الواحد S = Setup Cost

8-4-3- تكاليف ذات علاقة ثابتة مع حجم المخزون، وتشمل بنود التكاليف الثابتة للمخزون مثل النفقات الإدارية لقسم التخزين، والاهتلاكات السنوية للتسهيلات المخزنية وغيرها. والشكل (8-4) يوضح العلاقة بين التكاليف الثابتة وحجم المخزون.

الشكل (8-4)التكاليف الثابتة



4-4-1-**تكاليف شراء المواد** : بالإضافة إلى بنود التكاليف المذكورة أعلاه هناك تكاليف شراء المواد والأصناف وهذه التكاليف هي قيمة المشتريات وتحسب من خلال ضرب الكمية المشتراة سنوياً بسعر شراء الوحدة الواحدة.

من خلال عرضنا لبنود تكاليف التخزين المختلفة نجد أن تكاليف التخزين هي إجمالي تكاليف الاحتفاظ السنوية، وإجمالي تكاليف الحصول السنوية، والتكاليف الثابتة وكذلك تكاليف المشتريات السنوية. هذه التكاليف يجب أن تكون في الحدود الدنيا وعلى الجهات المسؤولة عن وظيفة التخزين العمل باستمرار لخفض تلك التكاليف.

2-إدارة وظيفة التخزين

أشرنا في معرض حديثنا عن مفهوم وظيفة التخزين بأنها وظيفة فنية متخصصة تنطوي على جوانب إدارية واقتصادية تهدف إلى تحقيق الكفاية الاقتصادية لهذه الوظيفة، وبخاصة من خلال خفض التكاليف.

ويتطلب خفض تكاليف وظيفة التخزين وجود إدارة مختصة تقوم بأعمال التخطيط ومراقبة المخزون باستمرار، وتكون مهام هذه الإدارة ما يلي :

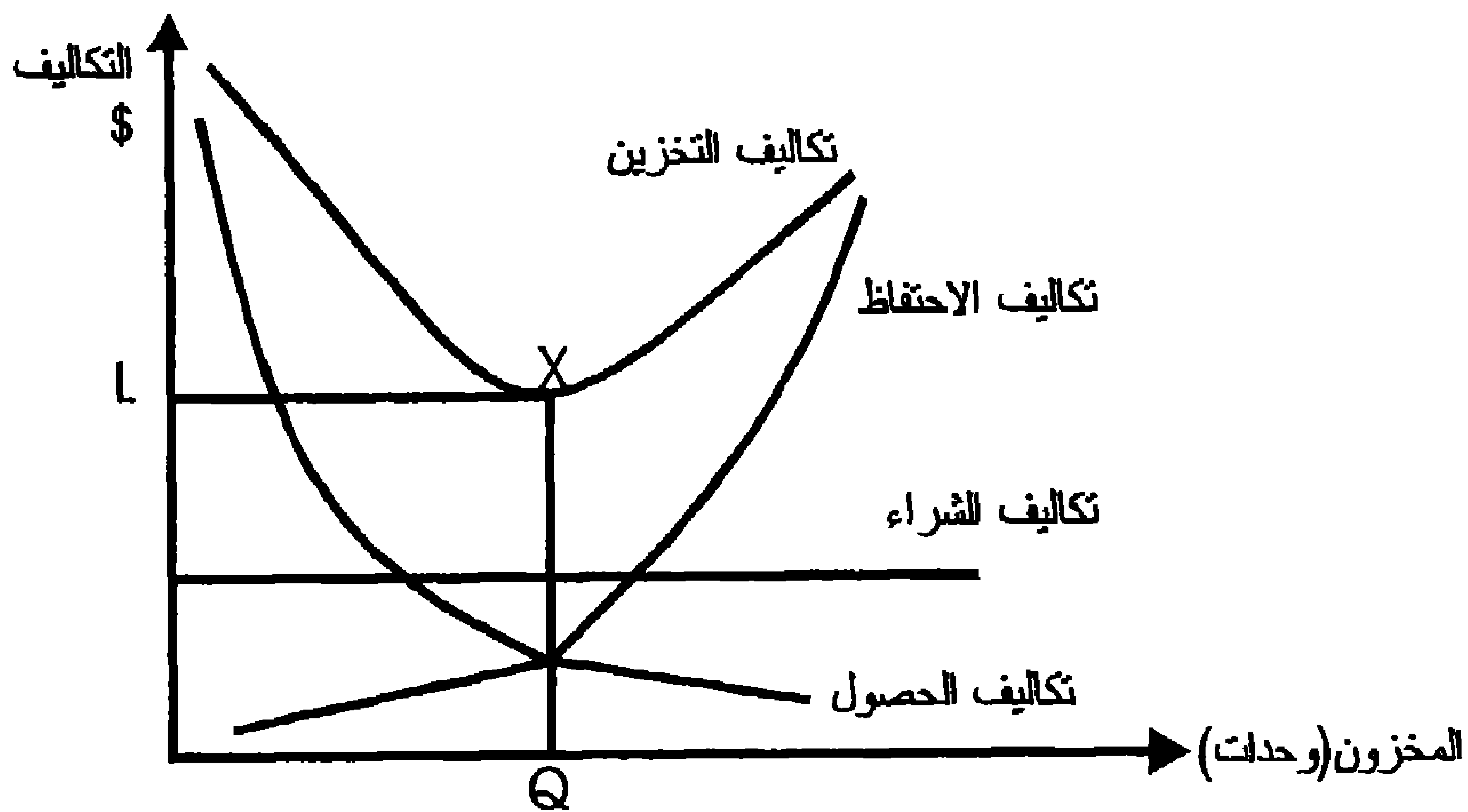
2-1-تخطيط المخزون

يتناول تخطيط المخزون مسألتين رئيسيتين وهما:

2-2-1-**تحديد الكمية الاقتصادية لطلب الشراء** Economic Order Quantity: إن عملية خفض تكاليف التخزين تتطلب تحقيق التوازن بين بنود التكاليف المختلفة باعتبار ان بعض هذه التكاليف تتناسب عكسياً مع حجم المخزون، والبعض الآخر يتناسب طرداً مع حجم المخزون. ويتوقف تحقيق التوازن على تحديد

الكمية الاقتصادية لطلب الشراء. وتحديد الكمية الاقتصادية لطلب الشراء يتم بيانياً ورياضياً على الشكل التالي:

الشكل (8-5) الكمية الاقتصادية للطلب



أولاً : تحديد الكمية الاقتصادية للشراء بيانياً : يتم تحديد الكمية الاقتصادية للطلب بيانياً من خلال رسم منحنيات كل من سلوك تكاليف الاحتفاظ وسلوك تكاليف الحصول مع تغير حجم المخزون. والشكل (8-5) يوضح الكمية الاقتصادية بيانياً.

من الرسم البياني نلاحظ أن الكمية الاقتصادية للطلب هي نقطة تقاطع المحور Q,X مع محور حجم المخزون، حيث تشير النقطة × إلى أخفض نقطة في منحنى تكاليف التخزين، وعند هذه النقطة يتقاطع منحنى تكاليف الاحتفاظ مع منحنى تكاليف الحصول، أي أن تكاليف الاحتفاظ تساوي تكاليف الحصول عند هذه النقطة.

نستنتج بأن الكمية الاقتصادية للطلب هي الكمية التي تكون عندها تكاليف الحصول مساوية لتكاليف الاحتفاظ، وتمثل أدنى نقطة في منحنى تكاليف التخزين، وتكون التكاليف عندها هي نقطة تقاطع المحور LX مع محور التكاليف.

ثانياً : تحديد الكمية الاقتصادية للطلب رياضياً : يتم تحديد الكمية الاقتصادية للطلب رياضياً من خلال معادلة إجمالي تكاليف التخزين التي تعبر عنها بالمعادلة التالية :

$$TC = DC + \frac{D}{Q} S + \frac{Q}{2} H$$

حيث أن :

إجمالي التكاليف السنوية TC = Total Annual Costs

الطلب السنوي من المواد D = Demand (Annual)

تكلفة الوحدة المشتراة /المنتجة C = Cost Per Unit

الكمية الاقتصادية للطلب Q = Economic Order Quantity

تكلفة الحصول للأمر الواحد S = Setup Cost

تكلفة الاحتفاظ للوحدة سنوياً H = Annual Holding Costs

لقد أوضحنا بالرسم البياني . الشكل (5-6) أن الكمية الاقتصادية Q تتساوى عندها تكاليف الاحتفاظ مع تكاليف الحصول ، ونعبر عن ذلك رياضياً من خلال معادلة التكاليف بالتالي :

$$\frac{Q}{2} H = \frac{D}{Q} S$$

$$Q^2H=\frac{2DS}{H}$$

$$Q=\sqrt{\frac{2DS}{H}}$$

مثال :

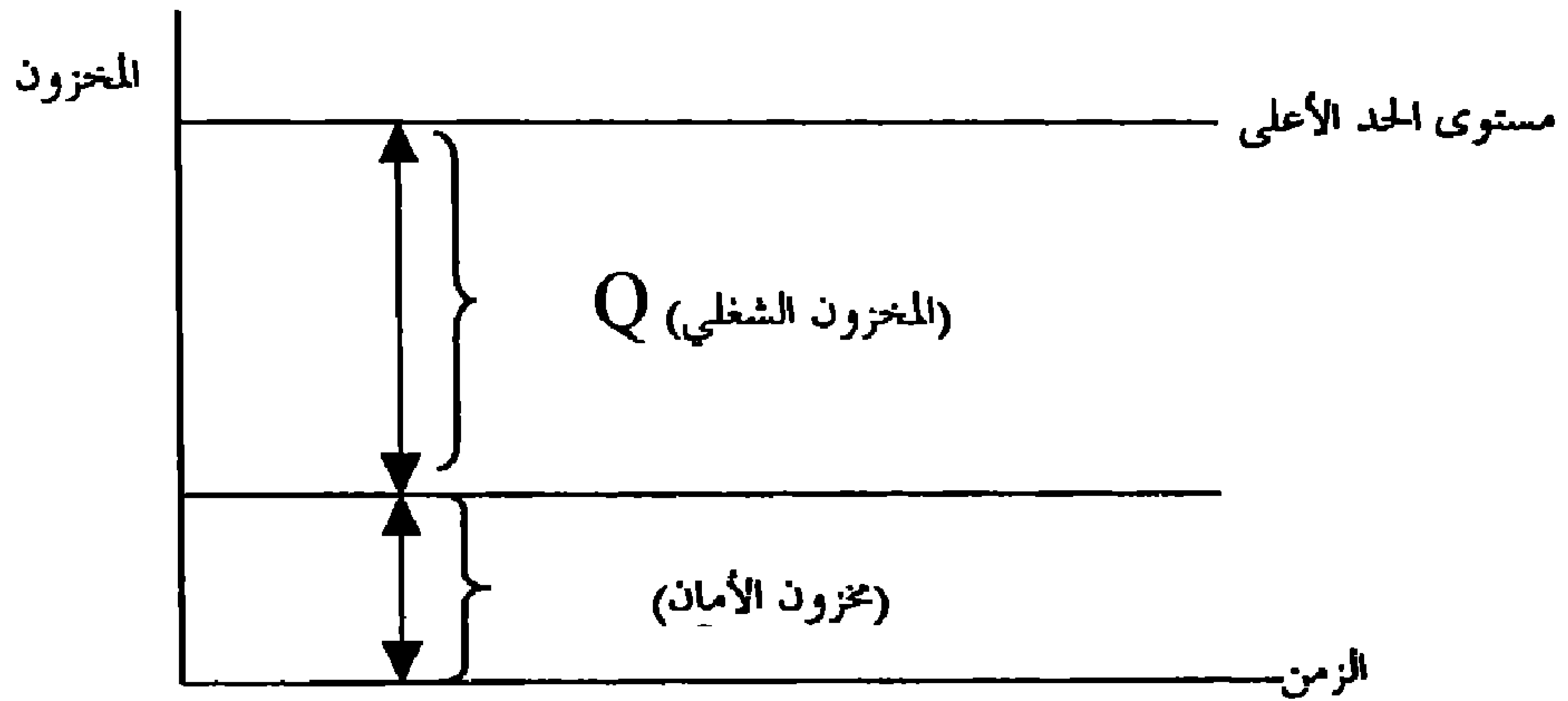
المطلوب : حساب الكمية الاقتصادية Q في ضوء البيانات التالية :

الطلب السنوي D=1000 وحدة، تكاليف الحصول S=5 دينار لكل وحدة وتكاليف الاحتفاظ H = 1,25 وحدة /سنة.

$$Q=\sqrt{\frac{2DS}{H}}=\sqrt{\frac{2X1000X5}{1.25}}=90$$ وحدة

2-2-2 **تحديد مستويات المخزون Inventory Levels**: تعد عملية تحديد مستويات المخزون أساساً لوضع مقاييس الرقابة على المخزون وهي عملية تخطيطية تقوم على أسس اقتصادية. وهذه المستويات هي التالية :

أ- **مستوى الحد الأعلى للمخزون Maximum Inventory Level**: يمثل مستوى الحد الأعلى أقصى رصيد للمخزون ويصل الرصيد إلى اقصى حد في لحظة استلام طلبية الشراء من قبل إدارة المخزون ، ويتألف هذا الرصيد من جزئيين وهما: المخزون التشغيلي ومخزون الأمان حيث يكون المخزون التشغيلي عند هذا المستوى مساوياً للكمية الاقتصادية لطلب الشراء . انظر الشكل (8-6).



الشكل (8-6) مستوى الحد الأعلى للمخزون

يمثل مستوى الحد الأعلى للمخزون من وجهة نظر اقتصادية أقصى استثمار مقبول في المخزون حيث يتم الأخذ بالحسبان ما يلي :

- تخفيض مقدار رأس المال المستثمر في المخزون إلى أدنى حد ممكن.
- تجنب مخاطر التلف والبطلان التكنولوجي في حالة كانت الكميات المخزنة كبيرة.
- تخفيض النفقات الإدارية وتكاليف الاحتفاظ إلى أدنى حد ممكن.

نستنتج من ذلك أن الحد الأعلى للمخزون يمثل الكمية الاقتصادية للطلب مضافاً إليها مخزون الأمان.

الحد الأعلى للمخزون = مخزون الأمان + الكمية الاقتصادية للطلب

مثال :

إذا كان مخزون الأمان 500 وحدة، والطلب D = 15000 وحدة، وتكاليف الاحتفاظ H=2 دينار، وتكاليف الحصول 100 دينار، المطلوب حساب مستوى الحد الأعلى للمخزون.

الحل :

$$Q=\sqrt{\frac{2X15000X1000}{2}} = 1225$$ وحدة

الحد الأعلى للمخزون = 500+1225+= 1725 وحدة

ب-مستوى الحد الأدنى للمخزون Minimum Inventory Level : مستوى الحد الأدنى أو مستوى الأمان (مخزون الأمان) يمثل رصيداً للمخزون قبل لحظة استلام طلبية الشراء من قبل إدارة المخزون في حالة كان معدل السحب منتظم. وهذا الرصيد يجب أن لا يقل في أي وقت خلال فترة الخطة عن حد معين باعتباره مخصص لحالات الطوارئ.

يتم تحديد مستوى الحد الأدنى من قبل إدارة المخزون ويختلف هذا الحد من صنف لآخر ومن وقت لآخر ويتداخل عدة عوامل في تحديده وهذه العوامل هي التالية:

1- معدل السحب (الاستهلاك) من الصنف خلال وحدة الزمن حيث يحسب معدل السحب من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل السحب (الاستهلاك)} = \frac{\text{كمية الصنف خلال فترة الخطة}}{\text{عدد أيام السحب}}$$

2- الفترة الزمنية اللازمة لإعادة شراء الصنف (فترة التوريد) وهي الفترة الممتدة من وقت إعداد طلب الشراء وحتى دخول المواد الموردة إلى المخازن، علماً أن لكل صنف أو مادة فترة توريد خاصة بها، فكلما طالت فترة التوريد كلما ازداد مستوى الحد الأدنى من المخزون.

3- خبرة وتجارب إدارة المشتريات في عمليات الشراء والحصول على المواد، فكلما كانت خبرة الإدارة عالية كلما انخفض مستوى الحد الأدنى.

4- أهمية الصنف بالنسبة لاستمرار العمل. فالشركات تزيد من مستوى الطوارئ، في حالة كان انقطاع الصنف يؤدي إلى توقف العمل مع الشركة.

5- إنجاز أعمال الشراء في حالة عدم التأكد. فكلما ازدادت درجة عدم التأكد في الشراء كلما اضطرت الإدارة لزيادة مستوى الحد الأدنى خوفاً من انقطاع عملية التوريد.

إن الحد الأدنى لا يبقى ثابتاً بل يجب إعادة النظر فيه في كل فترة زمنية، والاتجاه الحالي يميل نمو تخفيض هذا الحد باستمرار بهدف التوفير في النفقات المختلفة المترتبة على زيادة الاستثمار في المخزون، وحالياً بدأت الشركات اليابانية والشركات الأمريكية والكندية في تطبيق فلسفة المخزون الصفري Just – In –Time .

جـ-مستوى إعادة الطلب Reorder Point Level : مستوى اعادة الطلب أو إصدار أمر الشراء يمثل رصيد المخزون الذي تطلب إدارة المخزون من إدارة الشراء إصدار أمر الشراء أو تطلب من إدارة الإنتاج إصدار أمر إنتاج جديد لزيادة رصيد المخزون التشغيلي.

يتم تحديد مستوى إعادة الطلب من قبل إدارة المخزون بعد الأخذ بالحسبان ما يلي :

أ) طول فترة التوريد والتي سوف تغطي استهلاكها من المواد والأصناف من المخزون التشغيلي ولغاية مستوى الحد الأدنى، مع مراعاة درجة ثبات هذه الفترة.

ب) معدل السحب (الاستهلاك) من المادة أو الصنف ودرجة الثبات أو الاستقرار فيه.

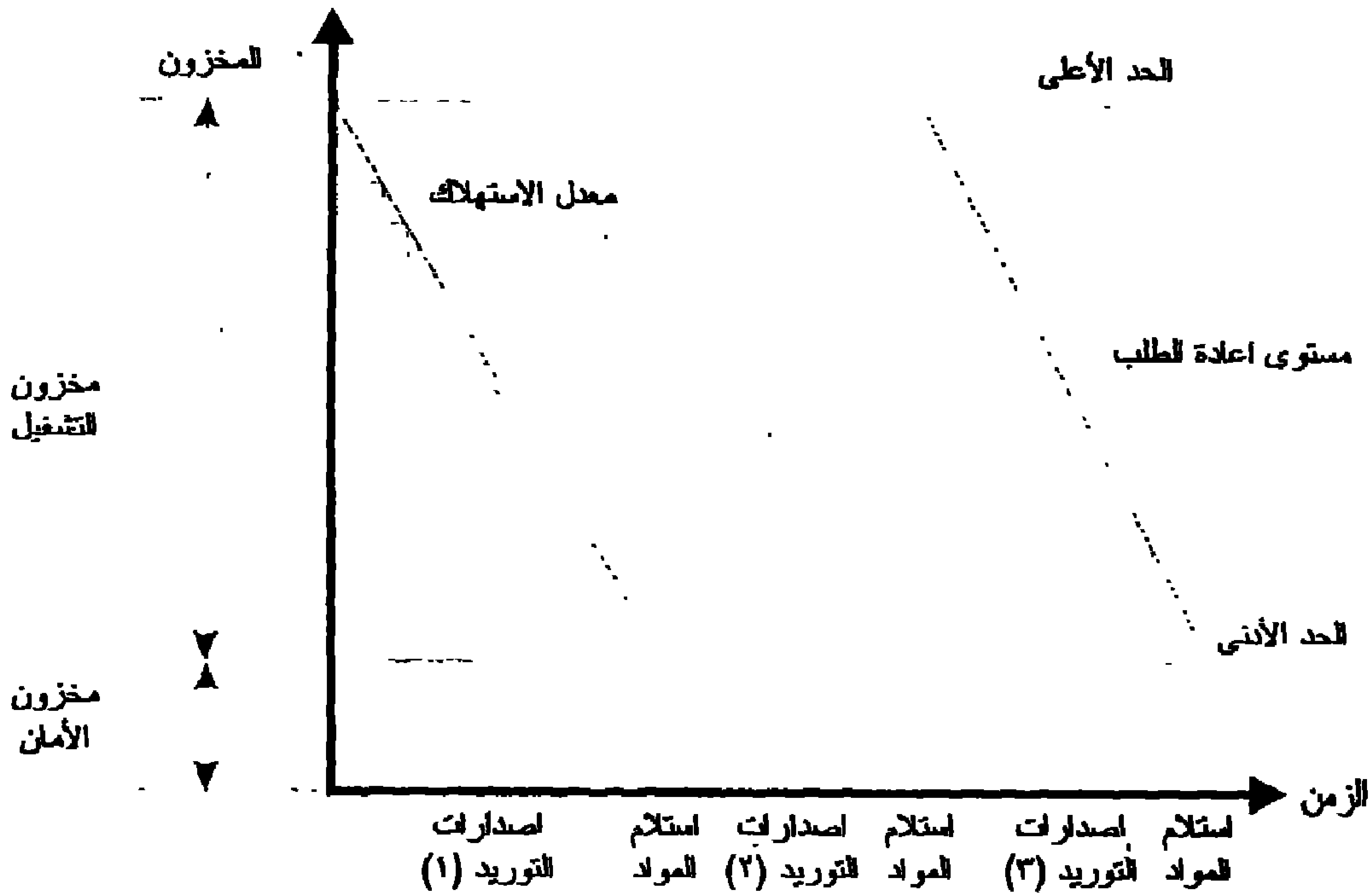
ج) مستوى الحد الأدنى للمخزون (مخزون الطوارئ) أو درجة المخاطرة بنفاد المخزون.

وبعد ذلك يحدد مستوى إعادة الطلب باستخدام المعادلة التالية:

مستوى إعادة الطلب = مستوى الحد الأدنى للمخزون +(معدل السحب × فترة التوريد)

يختلف مستوى إعادة الطلب من صنف لآخر ومن وقت لآخر ويتغير بتغير مستوى مخزون الطوارئ وتغير معدل السحب وفترة التوريد. ويوضح ذلك الشكل (8-7) الآتي :

الشكل (8-7) مستوى إعادة الطلب



2-2-الرقابة على المخزون

تعد عملية الرقابة على المخزون مهمة جداً لإنجاح وظيفة التخزين ويتم الرقابة على المخزون بهدف المحافظة على مستويات المخزون وإصدار طلب الشراء بالكمية الاقتصادية والوقت المناسب.

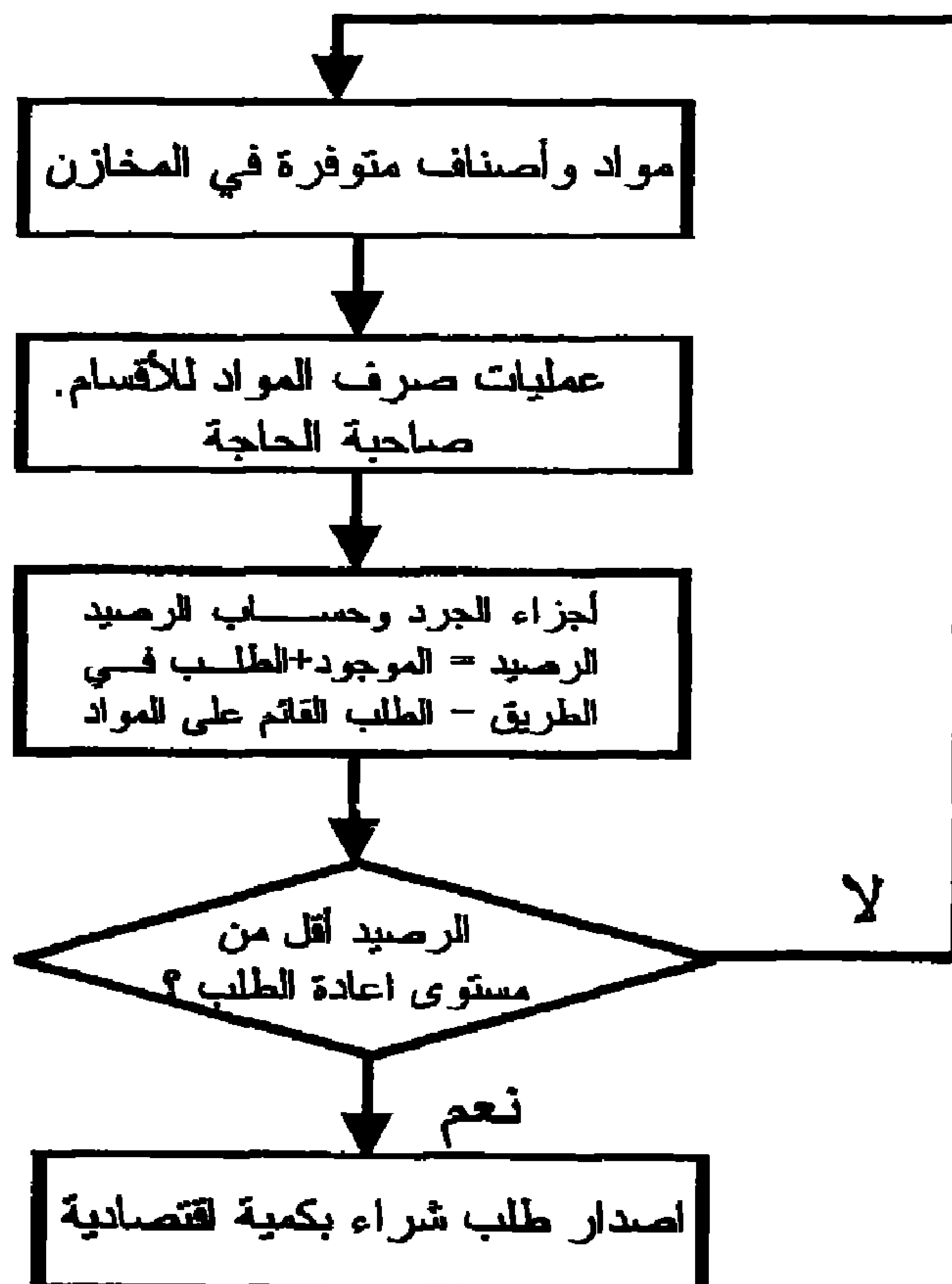
تتم عملية الرقابة على المخزون من خلال نظام الرقابة علـــى المخـــزون، وهناك عدة أنظمة للرقابة على المخزون منها ما يلي :

2-2-1- نظام كمية الطلب الثابت Fixed – Order Quantity System

يقوم هذا النظام على استخدام نماذج كمية الطلب الثابت Fixed – Order Quantity Modeles لجرد المخزون وإصدار طلب الشراء بالكمية والوقـــت المناســـب. وأهـــم

النماذج المستخدمة في هذا النظام هو نموذج الكمية الاقتصادية للطلب EOQ أو Economic Order Quantity[1]. والشكل (8-8) يوضح طريقة استخدام هذا النموذج.

الشكل (8-8) نموذج كمية الطلب الثابت Q



(1)Chase /Aquitano , Production Operations Management P. SS

يمتاز هذا النظام بما يلي :

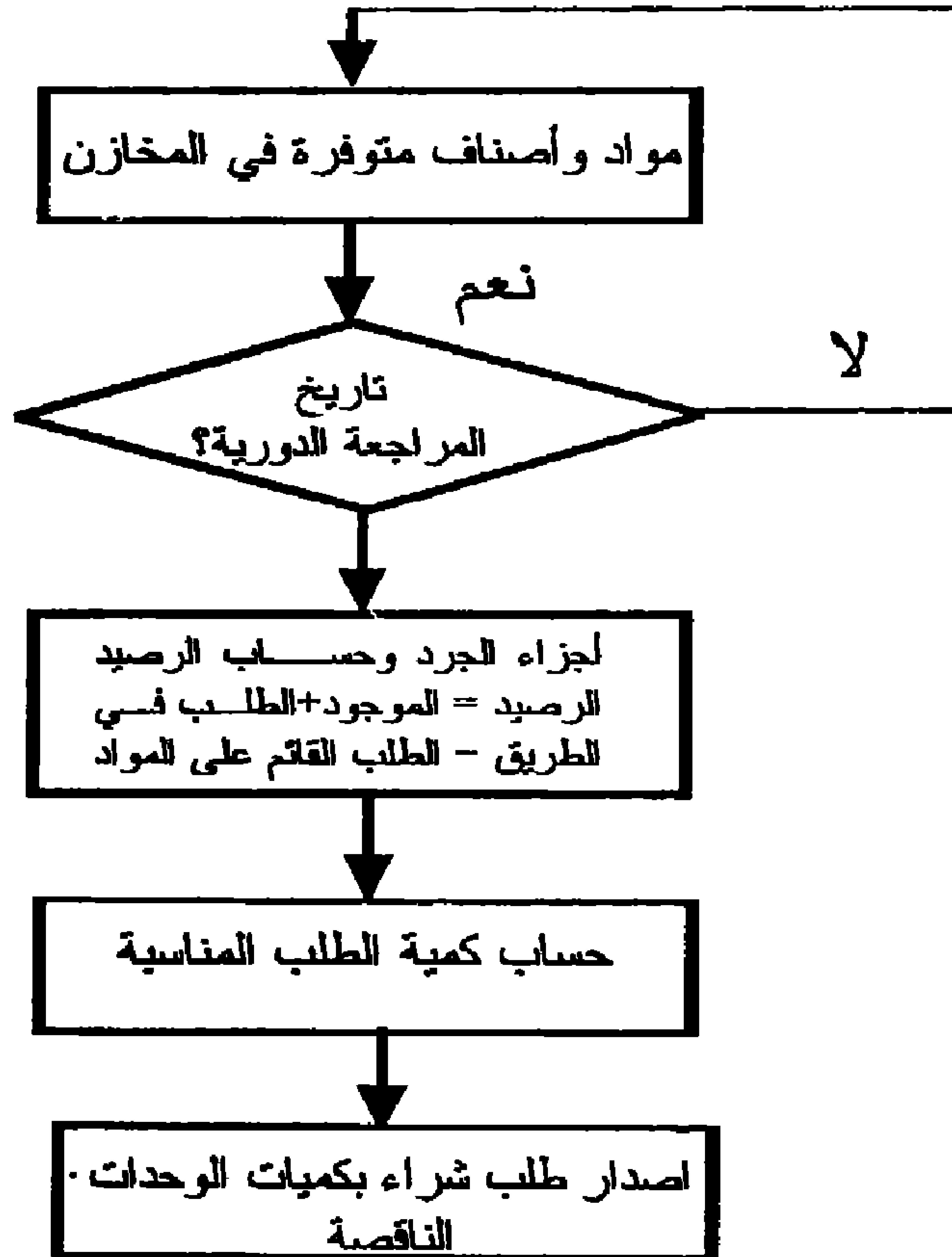
أ) كمية الطلب Q ثابتة في كل مرة يتم فيها إعادة الطلب وإصدار طلب الشراء.

ب) يتم إصدار طلب شراء جديد عندما تهبط الكمية الموجودة في المخازن إلى مستوى إعادة الطلب.

ج) يحصل الجرد بعد كل عملية سحب للمواد أو استلام كمية شراء واسترداد أو استرجاع أي صنف أو أي مادة من الإدارات أو الأقسام التي صرفت لها المواد سابقاً.

2-2-2- **نظام الدورة الزمنية الثابتة Fixed – Time Period System:** يقوم هذا النظام على استخدام نماذج الدورة الزمنية الثابتة لإعادة الطلب Fixed – Time Period Models لجرد المخزون وإصدار طلب الشراء بالكمية والوقت المناسب .ويشار إلى هذا النظام بنظام الطلب الداخلي الثابت، ويستخدم نموذج (P) فيه على نطاق واسع، والشكل (8-9) يوضح طريقة استخدام هذا النموذج.

الشكل (8-9) نموذج الدورة الزمنية الثابتة P



يمتاز هذا النظام بما يلي :

أ) كمية الطلب متغيرة من وقت لآخر وبعد كل عملية جرد .

ب) يتم إصدار طلب الشراء دورياً وبعد كل عملية جرد إذا كان هناك نقص.

جـ) يتم الجرد دورياً (المراجعة الدورية).

د) ويعد هذا النموذج فعال في الحالات التالية :

- عندما يقوم الموردون بتنظيم زيارات بيعية ثابتة الموعد (أسبوعياً، شهرياً) لتجميع طلبات العملاء.

- في الشركات التي ترغب بتجميع احتياجاتها من الأصناف المختلفة من مورد واحد أو أكثر في نفس المنطقة للاستفادة من وفورات النقل.

- في حالة استخدام الجرد الدوري للمخزون في الشركات.

2-2-3- نظام المخزون الصفري (النظام اليابـــاني) Just – In – Time Inventory: إن مصطلح المخزون الصفري أو في الوقت المحدد مأخوذ من المصطلح الإنكلـــيزي في الوقت . In T ime وشاع استخدامه في أمريكيا للتعبير عن ما يلي :

– إنتاج السلع حسب رغبة الزبون Satisfaction Of Coustumer Want's.

– الإنتاج بلا فاقد (دون مخزون عاطل) Zero Idle Inventory

لهذا فإن المخزون الصفري هو فلسفة شاملة في الإنتاج والتخزين تطبـــق نظام المخزون الصفري. وتقوم هذه الفلسفة على تحليل علاقة السبب والنتيجة Cause Effect Relationship بين كافة عناصر العملية الإنتاجية، وتبنى هذه الفلسفة على الركـــائز الأربعة التالية (2):-

- ابتكار وتطوير نظم وأساليب جديدة للكشف عن المشكلات.
- معالجة المشكلات الرئيسة مباشرة.
- الحد من الفاقد والإسراف.
- تبسيط عمليات المنظمة.

كما أن نظام المخزون الصفري يتطلب توافر العناصر التالية :

(2)Roberta P. 749 .

1- أتمتة مرنة Flexible Automation: لضمان عملية تحويل سريعة من منتج لآخر، وفي وقت قصير.

2- وقت إعداد قصير Short Setup Time: لضمان وقت إعداد وتهيئة قصيرة للآلات.

3-الإنتاج بمعدلات السوق Market – Paced run Rates لمواجهة الطلب في السوق دون الاحتفاظ بمخزون.

4-الجودة Quality من خلال التخلص من الإنتاج التالف أو المعيب والتركيز على الجودة في المصدر Quality At The Source وحتى آخر مرحلة في الإنتاج.

5- الحد من الفاقد (الإسراف) بتطبيق مبدأين أساسين وهما :

أولاً : اصنع الجزء بدون عيوب من المرة الأولى بالتركيز على إنتاج المنتج بدون عيوب Make It Rig the First Time.

ثانياً : اصنع الجزء كجزء من مسئوليتك على العملية : Make it a Part Of Operators Responsibility.

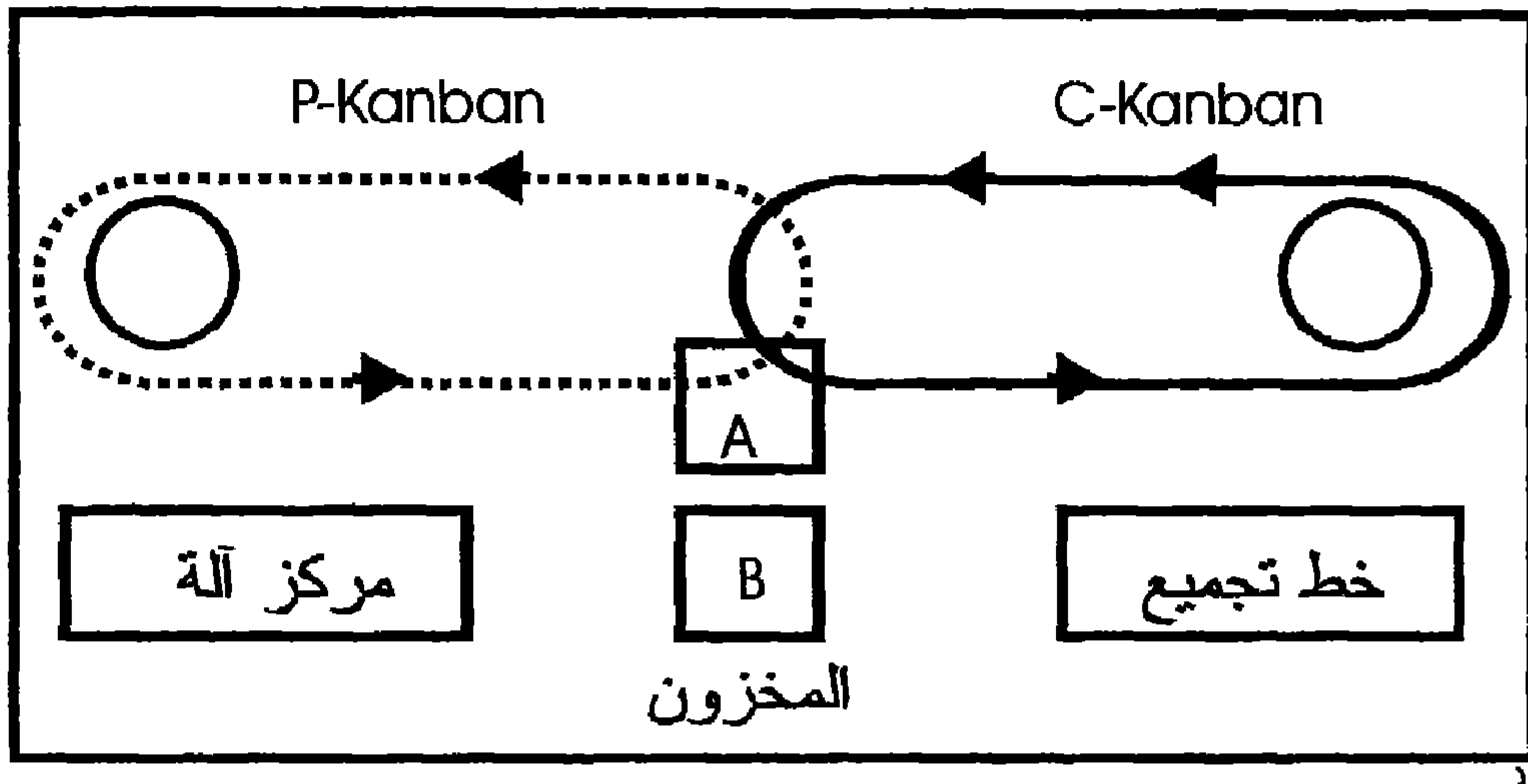
6- الصيانة الوقائية Preventive Maintenance لضمان تدفق المنتجات بين وحدات العمل فأي عطل فجائي في الآلة يؤدي إلى تعطيل النظام بالكامل.

7- تصميم المصنع Plant Layout إما على أساس المنتج لتبسيط إدارة المصنع أو تطبيق سياسة العمالة المرنة Flexible Work Force التي تقوم على زيادة أو إنقاص مستوى العمالة بما يتلائم وحجم الطلب على المنتج، وفي حالة توقف الطلب عن منتج ما يتحول العاملين للعمل على إنتاج منتج آخر في طلبات قائمة.

8- طريقة السحب Pull Method حيث يتم البدء بعملية الإنتاج عندما يصل الطلب من الزبون.

9- نظام رقابة البطاقات Kanban System .لضمان فعاليـــة نظـــام المخـــزون الصفري يتوجب استخدام نظام الرقابة على المخزون Kanban الذي يقوم على بطاقـــة السحب C-kanban وبطاقة الإنتاج P- Kanban ويوجد نوعين من أنظمة الكابنان هما نظام الكابنان البسيط Asample Kanban ونظام الكابنان الثنائي Dubte Card Kanban . والشـــكل (8-10) يوضح تدفق بطاقتي كابنان بين مركز آلة وخط تجميع.

الشكل (8-10) تدفق بطاقتي



2-3-تصنيف المخزون Classification Of Inventory

تتطلب عملية الرقابة على المخزون تصنيف المخزون حسب معايير محددة وهناك عدة طرائق لتصنيف المخزون أهمها ما يلي:

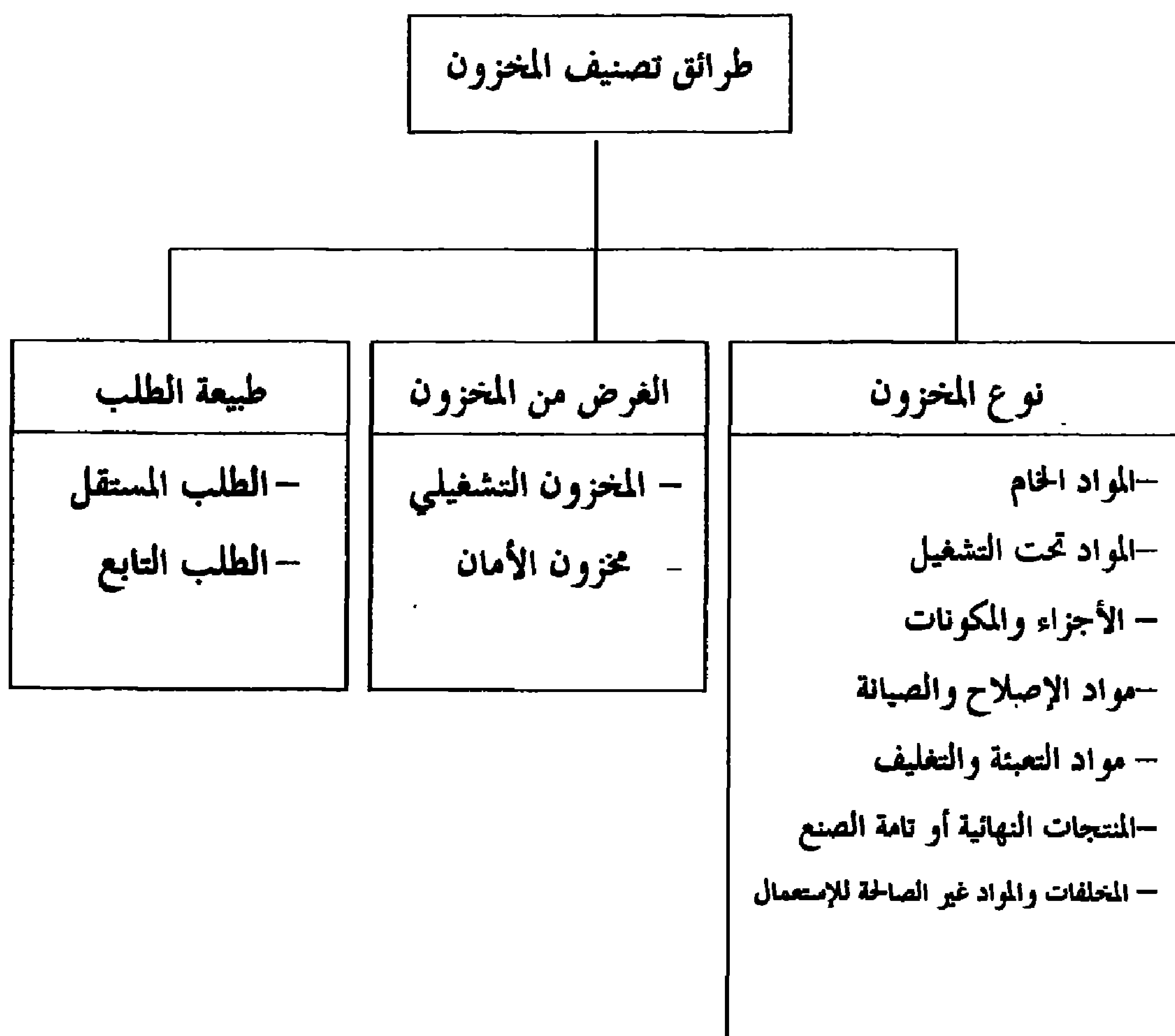
1- حسب نوع المخزون Type Of Inventory.

2- حسب الغرض من المخزون Purpose Of Inventory.

3- حسب طبيعة الطلب Nuture Of Demand.

وهذه الطرائق يوضحها الشكل (8-11).

الشكل (8-11) طرائق تصنيف المخزون



4- تحليل ABC للمخزون ABC Analysis : حسب هذه الطريقة يتم تقسيم المخزون إلى ثلاث فئات على أساس قيمتها النقدية. وهذا التحليل هو تطبيق لمبادئ باريتو Pareto Principles في تحديد القيمة النقدية للمخزون.

يتم تحديد القيمة النقدية حسب تحليل ABC استناداً لقياس الطلب السنوي لأزمنة كل نوع من المخزون (التكلفة لكل وحدة). وعليه يتم تصنيف المخزون في الفئات الثلاث التالية :

- فئة (A) : تشمل هذه الفئة المواد والأصناف ذات القيمة النقدية السنوية العالية ولا يتجاوز حجم هذه الأنواع من المخزون 15% من إجمالي أنواع المخزون وقيمتها النقدية تعادل 70% من القيمة الإجمالية.

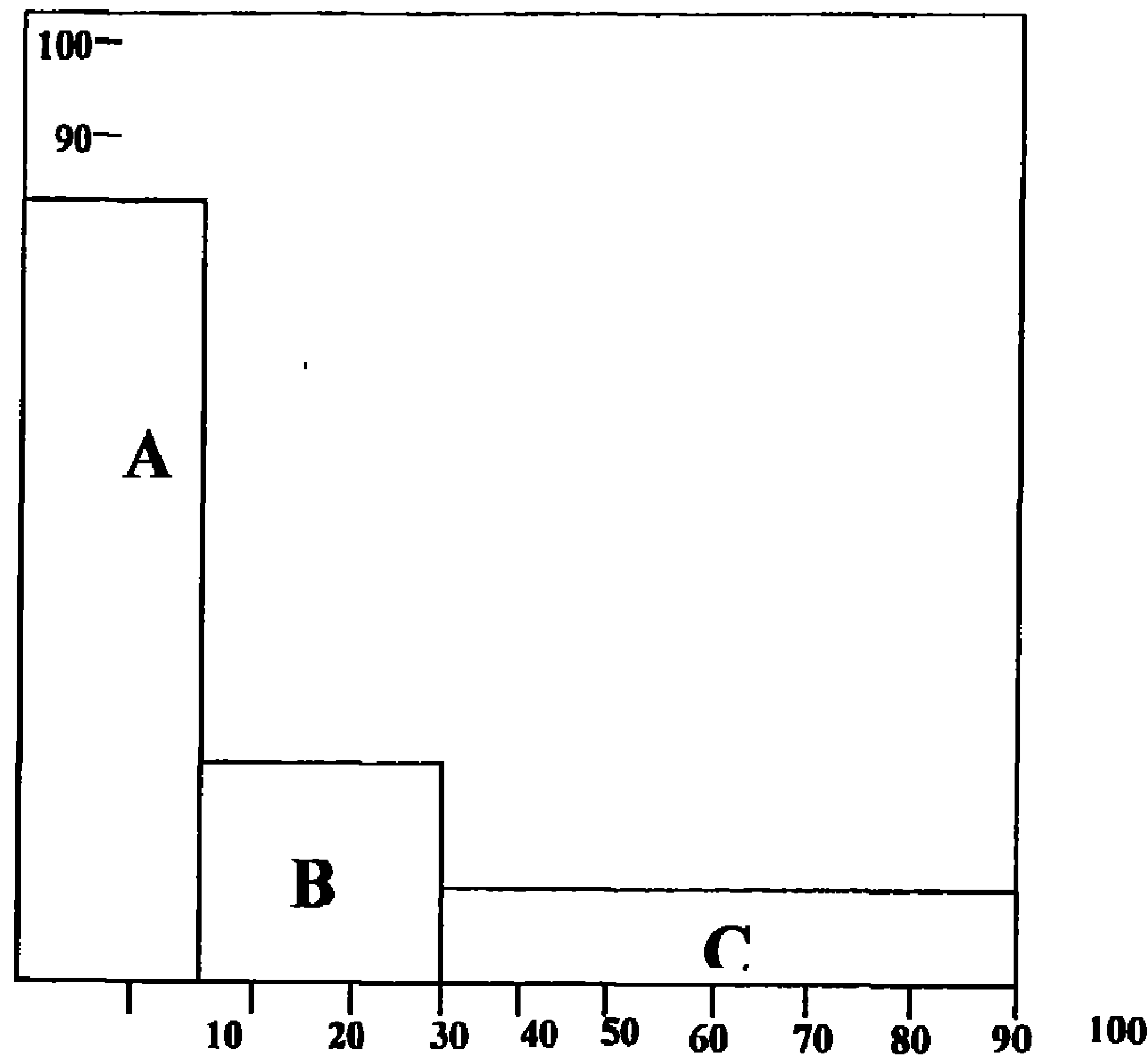
- فئة (B) : تشمل هذه الفئة المواد والأصناف ذات القيمة النقدية السنوية المتوسطة. يتجاوز حجم هذه الأنواع من المخزون 30% من إجمالي أنواع المخزون ، وقيمتها الإجمالية تعادل 25% من القيمة الإجمالية.

- فئة (C) : تشمل هذه الفئة المواد والأصناف ذات القيمة النقدية السنوية المنخفضة حيث تعادل 5% فقط من القيمة الإجمالية للمخزون وحوالي 55% من حجم الأنواع الإجمالية.

يعبر بيانياً عن تحليل ABC للمخزون كما في الشكل (8-12).

الشكل (8-12) نسبة الأنواع حسب تحليل ABC

القيمة $



2-4-إجراءات التخزين

إجراءات التخزين هي جميع الأنشطة التي تقوم بها إدارة المخازن لإنجاز وظيفة التخزين بكفاية،و تصنف هذه الإجراءات بإجراءات إدارية وإجراءات فنية وكما يلي :

2-4-1- الإجراءات الإدارية للتخزين : تشمل الإجراءات الإدارية للتخزين ما يلي:

أ) إجراءات إمداد المخازن بالمواد والأصناف كي تبقى على جهوزية عالية وبخاصة بعد وصول المخزون إلى نقطة إعادة الطلب أو بعد كل عملية جرد دورية.

ب) إجراءات الاستلام والفحص والتفتيش على المواد والأصناف المشتراة بعد وصولها إلى المستودعات (مثل قبول البضاعة، إجراء الفحص، إعداد محضر الاستلام والتوقيع عليه).

جـ) إجراءات تحويل المواد والأصناف من المخازن الفرعية إلى المخازن الرئيسة وبالعكس وفقاً لمتطلبات التخزين الجيد.

د) إرجاع المواد من الإدارات والأقسام الأخرى في حالة عدم استخدامها إلى المخازن وإدخالها دفترياً.

هـ) القيام بالجرد الدائم والجرد الفوري لتحديد الكميات الموجودة والتالفة والفاقد.

و) اجراءات متعلقة بفقدان أو ضياع المواد أو تلفها وإعلام إدارة المشتريات بذلك.

ز) إجراءات صرف المخزون إلى الإدارات والأقسام وحسب الاحتياجات وذلك بعد التحقق من الحاجة وتوقيت الصرف.

2-4-2- الإجراءات الفنية للتخزين: تشمل الإجراءات الفنية للتخزين ما يلي:

أ) اختيار موقع المخزن : المخزن محطة مؤقتة للمواد في خط سيرها داخل أقسام المنظمة لذلك فإن مسألة اختيار الموقع هي مسألة تسهيلات وتكاليف، فالموقع المناسب يوفر في التكاليف، ويشترط فيه توافر ما يلي :

1- القرب من مواقع العمل لضمان قصر مسافات النقل للمواد وضمان سلامتها أثناء النقل.

2- توافر الشروط الفنية والقانونية للتخزين.

ب) تحديد حجم المخزن بعد أخذ العوامل التالية بالحسبان :

فترة تخزين المواد، طبيعة المواد المخزنة، ندرة المواد في السوق، حجم المواد، طبيعة الانتاج، حاجة المنظمة لمساحات التخزين في المستقبل وطريقة التصميم الداخلي للخزن.

جـ) الترتيب الداخلي للمخزن : يتناول الترتيب الداخلي للمخزن:

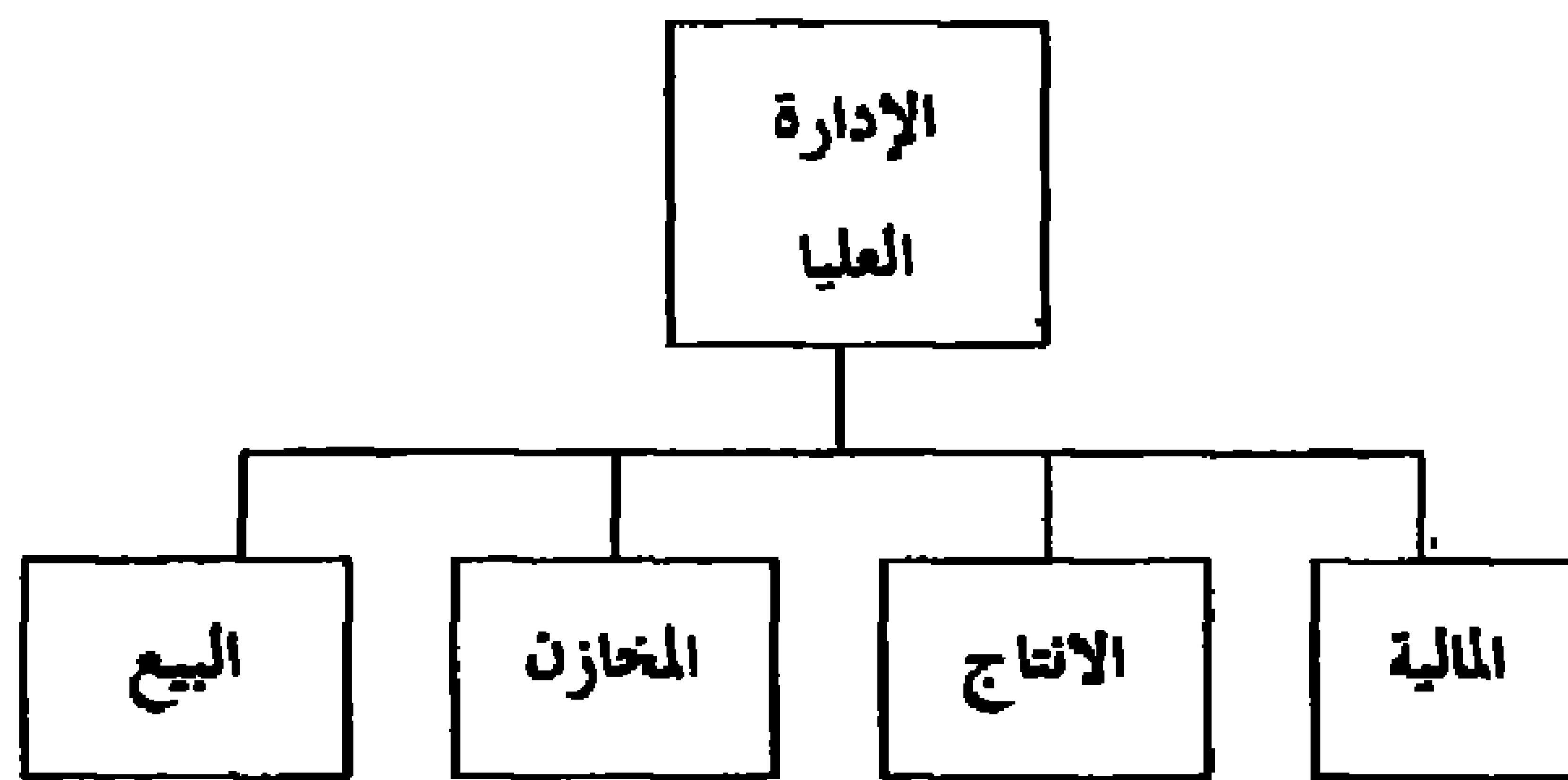
إجراءات تحديد الأماكن التي تخزن فيها المواد وتحديد مستلزمات التخزين وتحديد الممرات وأبعادها داخل مبنى المخزن.

2-5-تنظيم وظيفة التخزين

تنجز وظيفة التخزين من قبل إدارة مختصة هي إدارة المخازن، وتحتل هذه الإدارة موقعاً في الهيكل التنظيمي ينسجم وأهمية هذه الوظيفة بالنسبة للمنظمة.

فوظيفة التخزين يمكن أن تكون وظيفة رئيسة أو وظيفة مساعدة، وفي كــل حالــة يختلف الوضع التنظيمي لإدارة المخزون، وسنوضح ذلك بالتالي :

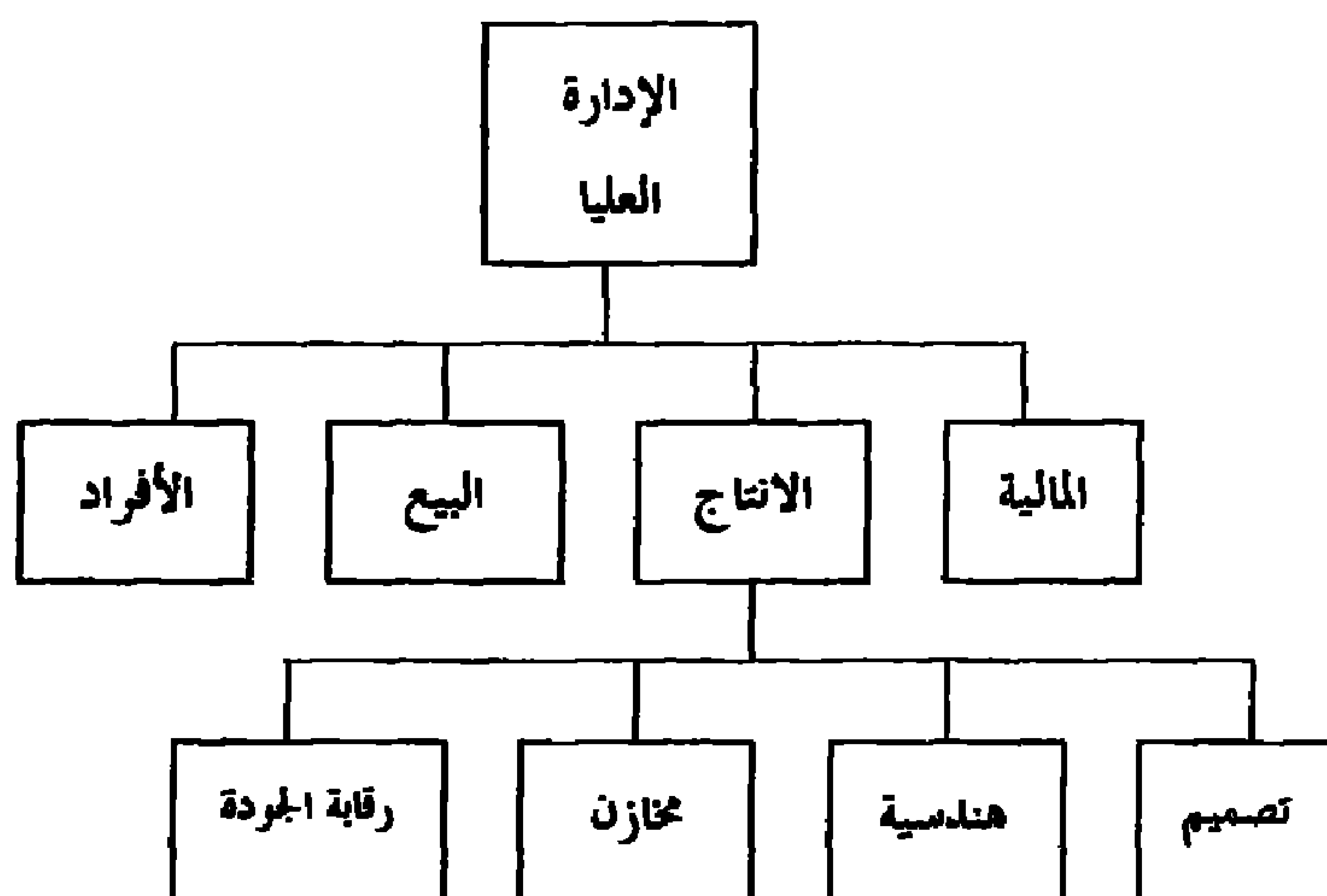
2-5-1- **وظيفة التخزين وظيفة رئيسة** : عندما تكون وظيفة التخزين مهمــة جداً بالنسبة للمنظمة (وظيفة رئيسة) فإن الإدارة المسؤولة عنها تكون إدارة رئيسية تقع إلى جانب الإدارات الرئيسة في الهيكل التنظيمي. وفي هذه الحالة فــإن هــذه الإدارة يمكن أن تكون إدارة مركزية تعمل لصالح جميع الإدارات الرئيسة في مكان واحد إذ يمكن أن تكون إدارة مركزية يتبع لها عدد من المخازن الفرعية التي تخدم الفروع وتدار مباشرة من رؤساء المخازن. الشكل (8-13).

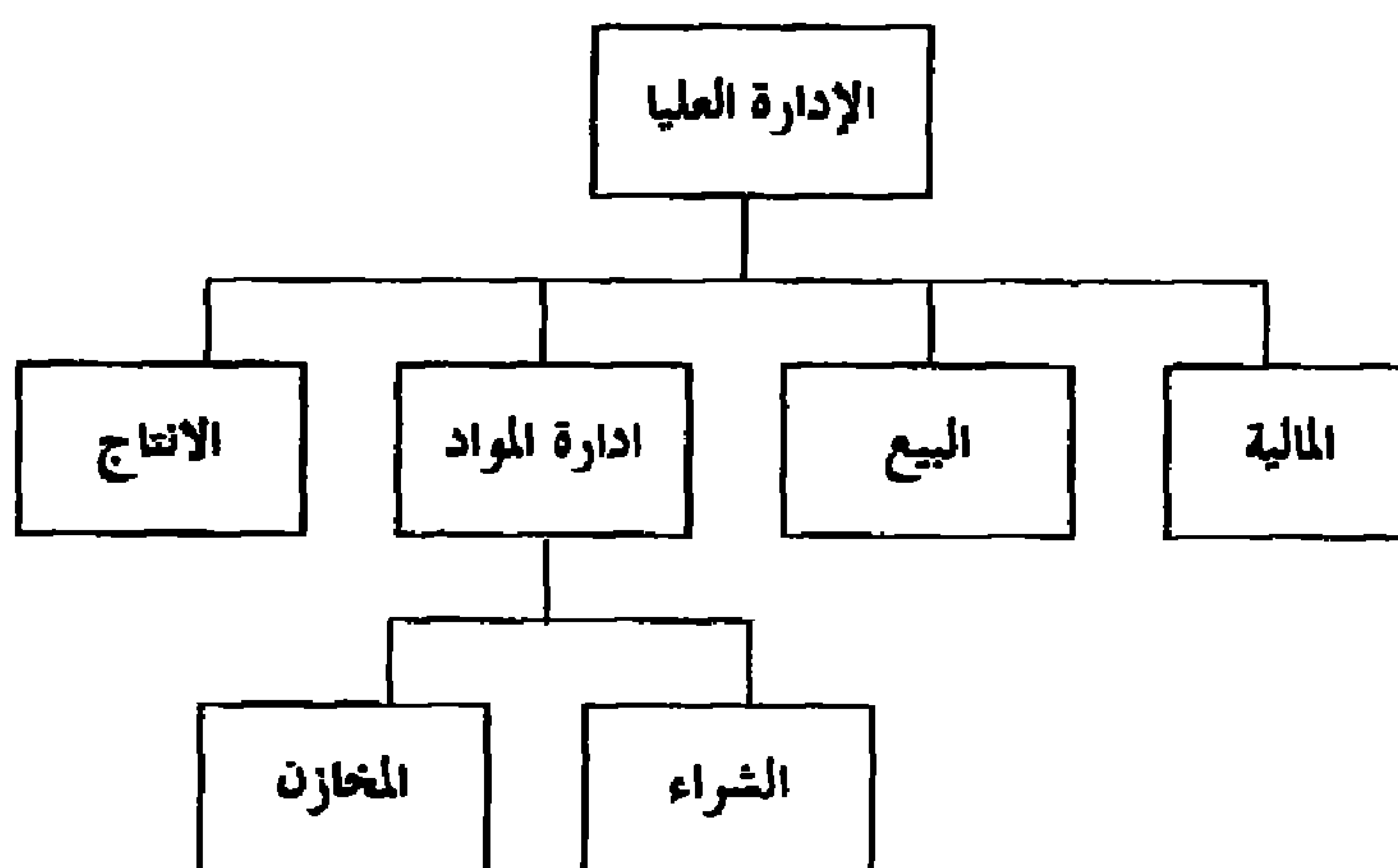


شكل (8-13) إدارة المخازن رئيسة

2-5-2- **وظيفة التخزين وظيفة فرعية** : عندما تكون وظيفة المخزون أقــل أهمية من بعض الوظائف فإن الإدارة المسؤولة عنها تكون تابعــة لإدارة رئيســة، وهذه الإدارة يمكن أن تكون إدارة المواد أو إدارة الإنتاج، انظر الشــكل (6-14) و الشكل (6-15).

شكل (8-14) إدارة المخزون تابعة لإدارة الإنتاج





الشكل (8-15) إدارة المخزون تابعة لإدارة الأفراد

مراجع مختارة للفصل الثامن

- Bonett. Douglas G:, and Robert G.D.Woolsey. " Load Distance Analysis with Variable Loads, " Production and Inventory Management Lournal, 1st Quarter 1993, pp. 32-34.
- Fogarty, Dnald W., John H.Blackstone, and Thomas R. Hoffman. Production and Inventory Management. 2nd . Forsetup Cincinnati, OH: South –Westrn 1991.
- Graves, Steven C, A.H.G. Rinnoy Kan, and Poul H.Zip Kin Logistics of Production and Inventory, New york: North-Holland 1993.
- Paul Bernard, Integrated Inventory Management, John Wiley & Sons, Inc. New York, 1999.
- Richard J. Iersine, Principles of Inventory and Materials Management, 4th Prentice- Hall International Inc. 1994.

Young, Jan B. Modern Inventory Operations: Methods for Accuracy and Productivity. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

الفصل التاسع

وظيفة التسويق

Marketing Function

العناوين الرئيسية

1- ماهية نشاط التسويق

1-1-طبيعة نشاط التسويق

1-2-أهمية التسويق

1-3-مفهوم البيع والتسويق

1-4-مبادئ التسويق

1-5-أهداف نشاط التسويق

2- البيئة التسويقية

2-1- البيئة الصغيرة

2-2- البيئة الواسعة

3- ادارة عملية التسويق

3-1-تخطيط وظيفة التسويق

3-2-تنظيم وظيفة التسويق

3-3-متابعة ومراقبة وظيفة التسويق

سنقوم في هذا الفصل ببحث المفاهيم الأساسية لنشاط التسويق ومبادئه وكيفية تخطيط وتنظيم ومتابعة ومراقبة أداء وإنجازات هذا النشاط.

1- ماهية نشاط التسويق

1-1- طبيعة نشاط التسويق

لقد تطور دور النشاط التسويقي في المنظمات وتوسع عبر العصور حيث يؤكد معظم الباحثين على أن للنشاط التسويقي إسهامات مميزة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في تطوير أنظمة الإنتاج والسلع والخدمات بخاصة، وفي رفع المستوى المعيشي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية بعامة.

وقد تعددت التعريفات لوظيفة التسويق، فيقول كوتلر وآرمسترونج أن التسويق هو " عملية إدارية واجتماعية يتم من خلالها حصول الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم بإنتاج وتبادل المنتجات والمنافع فيما بينهم " [1].

وتعرف جمعية التسويق الأمريكية [2] نشاط التسويق بأنه عملية تخطيط وتنفيذ مفاهيم وتسعير وترويج وتوزيع أفكار وسلع وخدمات لإيجاد تبادلات من شأنها اشباع حاجات ورغبات الأفراد والمنظمات.

ويقول آخرون [1]. أن التسويق " هو كل الأنشطة التي تم تصميمها لخلق وتسهيل أية عمليات تبادلية هادفة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية ومن خلال التعريفات السابقة.

نستطيع تحديد الخصائص الرئيسية للنشاط التسويقي كالتالي :

1- يشمل التسويق على مجموعة أنشطة تؤدى بواسطة أفراد أو مؤسسات أو وسطاء.

2- يركز نشاط التسويق على توفير السلع والخدمة المطلوبة للأطراف المستهدفة في الوقت المناسب والمكان المناسب والسعر المناسب . وباتباع أسلوب التوزيع والترويج المناسبين.

3- يهتم نشاط التسويق بإيصال وتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي.

4- يركز نشاط التسويق على التعرف على حاجات ورغبات وأذواق المستهلك المستهدف والعمل على إشباعها.

5- يتطلب نشاط التسويق مجموعة عمليات إدارية كإجراء بحوث التسويق ووضع الخطط ومراقبة ومتابعة البرامج المصممة لخلق وإيجاد تبادلات مفيدة والمحافظة عليها مما يحقق غايات المنظمات.

6- يتطلب نشاط التسويق التنسيق الكامل مع سائر أنشطة المنظمة بحيث توجه نشاطاتها لتتكامل مع أهداف التسويق وليس بمعزل عنه.

1-2-أهمية التسويق

يعتبر نشاط التسويق أحد أهم الأنشطة الأساسية لدى المنظمات على اختلافها وذلك نظراً للاعتبارات التالية :

- يبدأ عمل المنظمات الصناعية (أعمال الإنتاج) من مخرجات نشاط التسويق ويقصد بذلك بحوث التسويق التي تحدد حجم الطلبيات الحالية والمستقبلية إلى جانب مستوى الجودة والسعر والمستهلك المحتمل.

- إن نجاح المنظمات على اختلافها أصبح يعتمد بشكل متزايد على توجيهات وإرشادات التسويق الذي يعمل كجهاز رادار للمنظمات لرصد احتياجات ورغبات وتقلبات أذواق المستهلك مما يساعدها على التكيف باستمرار في استراتيجياتها مع المتغيرات في البيئة.
- يحقق التسويق التوافق بين أهداف المنظمات الصناعية وغايات الفئات المستهلكة ومتطلبات الدولة مع المحافظة على الموارد وعدم تلويث البيئة.
- يساعد نشاط التسويق على حل مشكلات المنظمات في تدني الإقبال على السلع والخدمات أو في حالات إدخال سلع وخدمات جديدة من خلال حملات البيع والترويج.
- يساعد نشاط التسويق الفاعل في رفع المستوى المعيشي للمواطنين، عن طريق توفير خدمات سلع لإشباع الحاجات بأسعار مناسبة وكميات مناسبة تفي بمتطلبات المستهلكين. وبذلك تقوم بدور هام في المجتمع إلا وهو التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

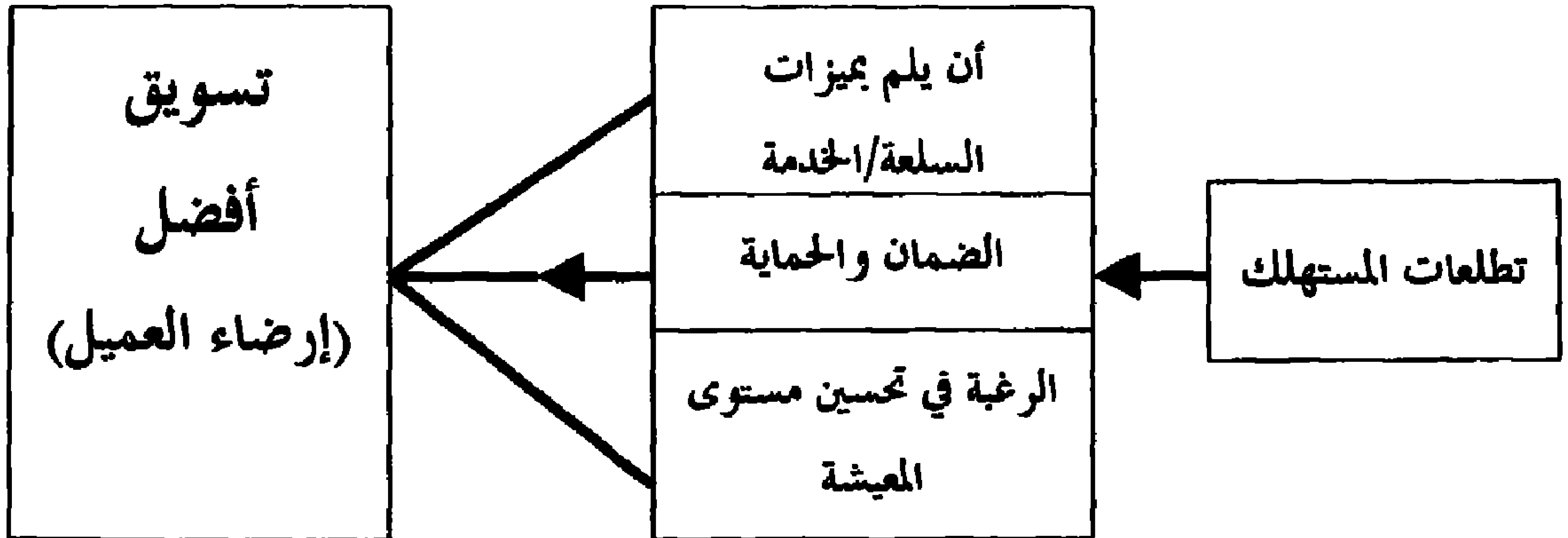
1-3-مفهوم البيع والتسويق

بالإمكان تتبع تنامي أهمية نشاط التسويق من خلال تطور المفاهيم التقليدية والحديثة. فقد كان المهندسون ومدراء الإنتاج في النصف الأول من القرن الحالي هم أصحاب القرار في نوع وكمية السلع التي ينبغي إنتاجها. وكان دور التسويق متابعة تصريف ما يتم انتاجه، وتحقيق مستوى أرباح تحدده المنظمة. وبعبارة أخرى كان الاهتمام يتركز على السلعة ومواصفاتها، والإنتاج بأكبر كمية ممكنة، دون الالتفات إلى الحاجات الفعلية للمستهلك، وذلك باتباع نظام مغلق ، بحيث تتخذ

القرارات في الإنتاج من قبل المسئولين في المنظمة دون الحاجة إلى إجراء دراسات وبحوث للسوق للتعرف على الاحتياجات الفعلية للمستهلك.

أما الإتجاه الحديث، فقد أخذ يدرك أهمية المستهلك وضرورة التعرف على حاجاته غير المشبعة، مما جعل جهود المهندسين ومدراء الإنتاج موجهة لخدمة المستهلك، Customer Oriented وتطلعاته شكل رقم (8-1) وأصبح محور التركيز هو المستهلك، فمعرفة المطلوب إنتاجه يرجع إلى قرار المستهلك ورغبته. والسبيل إلى معرفة ذلك هو إجراء بحوث التسويق التي أصبحت مطلب أساسي تسبق البدء بالإنتاج، ومن السمات الأخرى للإتجاه الحديث في التسويق الآتي :

شكل رقم(8-1) يبين توقعات المستهلك من السعلة/الخدمة وعلاقتها بفاعلية نشاط التسويق



- ضرورة تكييف سياسات وإجراءات المنظمة لتتلاءم ومتطلبات ورغبات المستهلك.
- ضرورة قيام الإدارة العليا بدراسة وتقييم سائر نشاطات التسويق لمعرفة مدى جدواها وتحقيقها للأهداف التسويقية.

- ضرورة اتباع سياسة تحقيق الرضاء للمستهلك وليس مجرد البيع إلى جانب تحقيق الربح.
- ضرورة تنسيق سائر الوظائف الأساسية في المنظمة كوظائف الإنتاج والشراء والتخزين والمالية لتتلاءم واستراتيجيات وسياسات التسويق.
- ضرورة الإنتاج بكميات مناسبة حسب حاجة قطاع السوق المستهدف.
- ضرورة مراعاة عوامل تتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمة بحيث تكون ذات جودة مناسبة وسعر يتلاءم والقدرة الشرائية للمستهلك المستهدف، والحرص على الاقتصاد في استخدام الموارد وعدم تلويث البيئة.

1-4-مبادئ التسويق

هناك خمسة مبادئ بالإمكان اتباعها من قبل المنظمات[4]. في توجيه وتنفيذ نشاطها التسويقي وهي التالية:

1- مبدأ الإنتاج : ويفيد هذا المبدأ في أن المستهلك يفضل السلع المتوافرة وضمن إمكانياته الشرائية، لذلك على إدارة التسويق العمل على تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع.

2- مبدأ السلعة : ويفيد هذا المبدأ في أن المستهلك يفضل السلع التي يتوفر فيها أفضل جودة ممكنة وأفضل مستوى أداء ومنافع مما يتطلب من المنظمات تكريس جهدها لإدخال تعديلات مستمرة لتحسين مستوى السلع.

3- مبدأ البيع : يفيد هذا المبدأ في أن المستهلكين لن يبتاعوا منتجات المنظمة بالمستوى المطلوب ما لم تبذل جهود بيعية وترويجية كبيرة، وينطبق ذلك على تلك السلع التي عادة لا يفكر المستهلك في شرائها كالموسوعات أو تلك التي تصل إلى مرحلة الانحدار في حياتها البيعية.

4- مبدأ التسويق : يفيد هذا المبدأ في أن تحقيق غايات المنظمة مرهون بالتعرف وبتحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة، ومقابلة الاحتياجات وإشباعها بكفاية وفاعلية تفوق المستوى الذي يبذله المنافسون.

5- مبدأ التسويق الاجتماعي The Societal Marketing Concept: يتطلب هذا المبدأ قيام المنظمة بدراسة الاحتياجات والتعرف على الرغبات واهتمامات القطاع المستهدف من المستهلكين، ومن ثم تقديم السلع والخدمات بأسلوب يتميز بأكثر فاعلية وكفاية مقارنة بالمنافسين، وتبني أهداف بعيدة المدى تتركز على المستوى المعيشي وتحسينه بالنسبة للمستهلك المستهدف والمجتمع ككل.

1-5-أهداف نشاط التسويق

بالإمكان إيجاز أهم أهداف نشاط التنسيق في الآتي :

- مضاعفة مستوى الاستهلاك Maximizing Consumption يعتقد غالبية المختصين والممارسين لنشاط التسويق بأن مهمة التسويق ينبغي أن تتركز على تشجيع الاستهلاك بأقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الوصول بالإنتاج إلى أقصى حد ممكن وكذلك في توظيف العمالة وتحقيق الأرباح.

- العمل على زيادة رضاء المستهلك Maximizing Consumer Satisfaction ويتحقق ذلك في تبني نظام التسويق مبدأ تحقيق أقصى درجة رضاء للمستهلك من السلعة أو الخدمة المقدمة له على ألا يقتصر ذلك على كميات الاستهلاك.

- توفير أعلى درجة من الخيارات للمستهلك Maximizing Choice يعتمد خبراء التسويق ضرورة تبني نشاط التسويق مبدأ التنويع في السلع والخدمات لمقابلة أذواق المستهلك، مما يمكن المستهلك من إشباع رغباته بالكامل، إلا أن ذلك يتحقق بثمن مرتفع، فينتج عن ذلك ارتفاع أسعار السلع والخدمات نتيجة

زيادة تكلفة الإنتاج والتخزين، مما يؤثر على مستوى الاستهلاك. ومن ناحية أخرى فإن إنتاج سلعة بمستويات متنوعة يتطلب إجراء دراسات إضافية للتحري عن رغبات وانطباعات المستهلك المستهدف حول النوعيات الجديدة وتقييم النتائج. كما أن التنويع في إنتاج السلعة لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الخيارات للمستهلك، فعلى سبيل المثال هناك عدة أصناف من الأثاث من مختلف الماركات التي يصعب التمييز بينها نظراً للفروقات القليلة بينه، لذلك فلا تمثل هذه التنويعة من السلعة مجال أو فرص للاختيار من بينها.

- تحسين مستوى الحياة للمواطن Maximizing Life Quality: يسود غالبية الباحثين الاعتقاد بأن أهداف التسويق ينبغي أن توجه نحو تحسين مستوى حيلة المستهلك Quality Of Life ولا يقتصر ذلك على مفهوم توفير السلعة بالكميات والأصناف والجودة المناسبة بل تتعداه لتشمل مستوى الحياة للبيئة والمجتمع.

2-البيئة التسويقية Marketing Environment

من متطلبات نجاح عملية التسويق قيام المنظمات أولاً بالتعرف على البيئة التي تتواجد فيها وتحليلها في محاولة لاكتشاف الفرص والتهديدات والقوى والمؤثرات من عناصر مشجعة ومعيقة ومحددة لنشاط المنظمات. وبالإمكان تحديد نوعين من البيئة للمنظمات ، انظر الشكل (9-2) الذي يبين العوامل المختلفة التي تؤثر على استراتيجية التسويق وهما:

2-1- البيئة الصغيرة

يقصد بها تلك القوى ذات التأثير المباشر على أداء المنظمات وتشتمل على ما يلي

أ- بيئة المنظمة الداخلية : والتي تتحدد بمجموعة الأنظمة واللوائح الداخلية المتبعة لتنظيم أعمال ونشاطات المنظمات المالية والتخزين والشراء والانتاج والبحوث والتنمية والتنظيم الداخلي.

ب- الوسطاء : وهم الموزعون والوكلاء من تجار الجملة والتجزئة.

ج- الأسواق : ويقصد بها تلك الأسواق التي بالإمكان تصريف سلع وخدمات المنظمات فيها وهي : سوق البيع المحلية والأسواق العالمية.

د- المنافسون : وهم الأطراف والمنظمات التي تقوم بإنتاج نفس السلع والخدمات التي تؤديها المنظمات موضوع البحث.

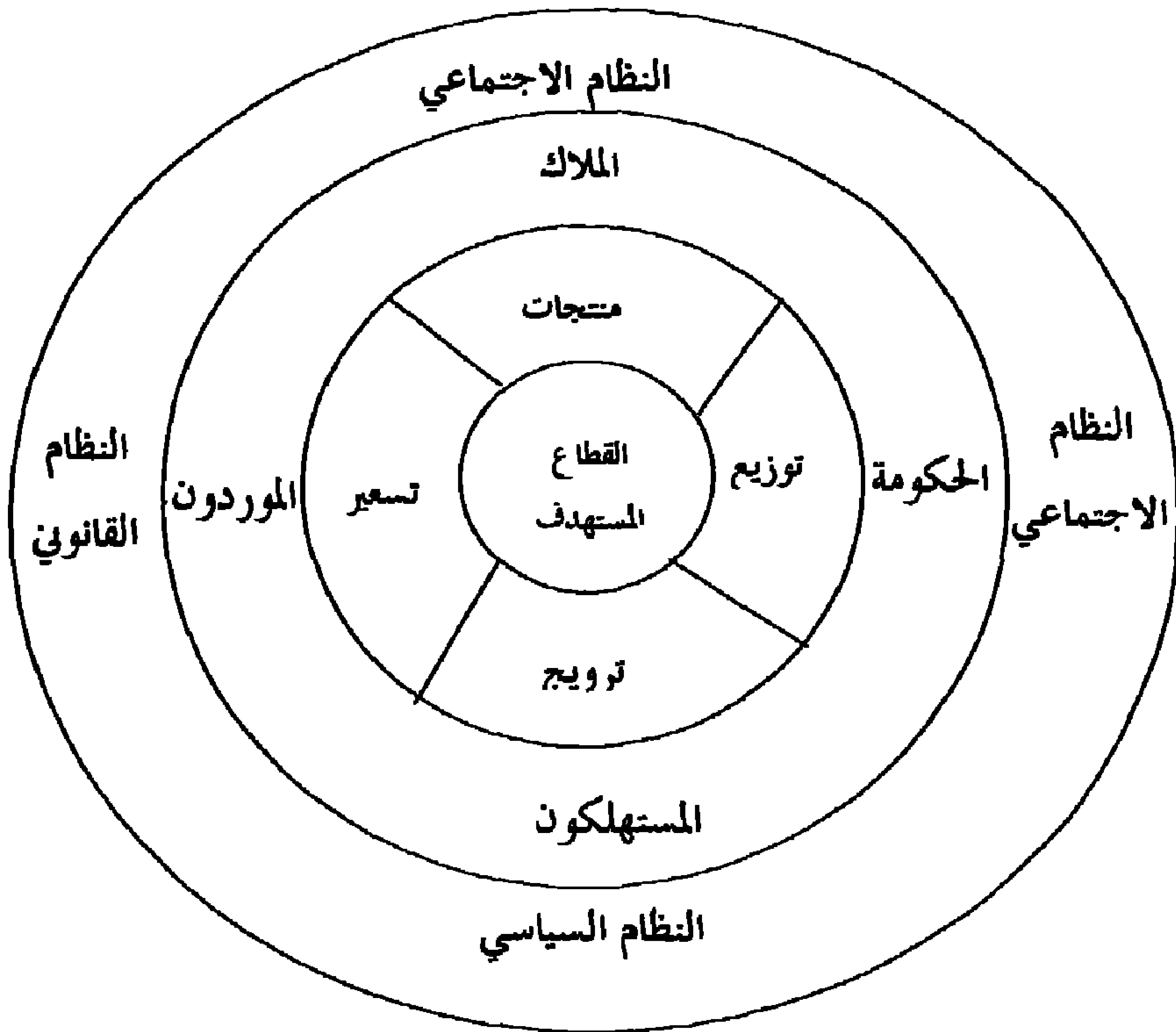
هـ- جمهور المستهلكين : ويقصد بهم كافة المواطنين الذين لهم رغبة في سلع وخدمات المنظمة ويعتبرون عملاء محتملين ويؤثرون على مدى قدرة المنظمات في بلوغ أهدافها، وقد تشمل المؤسسات المالية، ووسائل الإعلام، والحكومة والمواطنين.

و- الموردون / المجهزون : الذين يؤثرون على المنظمة في فاعليتها في الحصول على الموارد بالوقت والكمية والسعر المناسب.

2-2- البيئة الواسعة

ويقصد بالبيئة الواسعة القوى الرئيسة التي تتسبب في وجود فرص وتهديدات للمنظمات، وتشمل على مجموعة عوامل معقدة يمكن حصرها في خمسة عوامل رئيسية كالتالي:

شكل رقم (9-2) يبين العوامل التي تؤثر على استراتيجية التسويق



أ- عوامل اجتماعية وثقافية Social and Cultural Factors: ويقصد بهذه العوامل العادات والتقاليد الاجتماعية وأذواق واتجاهات المستهلكين ومستوى ثقافتهم وتأهيلهم والتي لها الأثر الكبير في تفضيلهم واختيارهم للسلع.

ب- المنافسة Competition: تتعرض منتجات وخدمات المنظمات للمنافسة من منافسين يقدمون نفس السلع والخدمات للسوق لذلك لا ينبغي تجاهل أو الاستهانة بقوى المنافسة في السوق.

ج- التغييرات التكنولوجية Technological Changes: إن معدل التغييرات التكنولوجية في تزايد مستمر، لذلك لا ينبغي الاطمئنان إلى أن هناك استمرار في

الطلب على سلع أو خدمات معينة بنفس المستوى فالمستهلك تجذبه التطورات التكنولوجية ومن السهل أن يتحول من سلعة إلى اخرى تبين له ما تحققه من فروقات ومزايا.

د- الإجراءات والسياسات الحكومية Government Policies A & Actions : تشمل السياسات المالية والنقدية والاقتصادية والقانونية التي لها تأثير مباشر على الأسواق، فمن شأن رفع معدل الفائدة مثلاً أن يقلل الإقبال على الاقتراض من البنوك. وإن سياسة الانفاق على المشاريع والتوسع في مشاريع التنمية من شأنه تنشيط الاقتصاد، كما أن من شأن تقليص ميزانيات الدول أن يؤدي ذلك إلى الانكماش والركود الاقتصادي.

هـ- التغييرات المؤسسية Institutional Changes : تشتمل كافة الأسواق على عدد من المؤسسات التي تطورت عبر سنوات طويلة ولها تأثير واضح على النشاطات التسويقية. فمن الضروري تفهم تأثير تلك المؤسسات، والتنبؤ بنتائج التطوير والتغيير الذي يحصل في أساليبها التسويقية ومنتاجاتها وخدماتها. فقد تحولت منافذ البيع من محال محدودة إلى أسواق واسعة (سوبر ماركت). كما أن تأثير الصحف والتطورات في مجال الاتصالات والمواصلات أسهمت جميعها في تغيير وتطوير الأساليب المستخدمة في التسويق.

ومن ناحية أخرى تشكل البيئة بالنسبة للمنظمة حلبة الصراع التي لا تخلو من قوى المنافسة وقيود البيئة مما يفرض على المنظمات تحديد أهدافها واستراتيجياتها ضمن هذا الإطار البيئي ويتعين عليها المنظمات التكيف مع المتغيرات في البيئة الواسعة، فنجاحها مرهون بقدرتها على التكيف ذلك بإعادة النظر بشكل مستمر بنوع وكمية وأسعار المنتجات والخدمات التي تقدمها للبيئة لتتلاءم والحاجات والرغبات والأذواق المتغيرة والتي تتطلب رصدها بشكل

متواصل لكي يسهل على المنظمات سرعة إدخال التعديلات على استراتيجياتها وسياساتها وفق متطلبات التغيير المطلوب.

3- إدارة عملية التسويق The Marketing Management Function

تم بحث مفهوم التسويق وأهميته وأهدافه وسنقوم بالتعرض لإدارة العملية. التسويقية، وشرح أبعادها ومراحلها، ولا بد قبل كل شيء التنويه هنا بأن خطط واستراتيجيات إدارة التسويق تعتبر مساعدة على تحقيق أهداف المنظمة. فالمنظمات الناجحة تعتمد على نشاط التسويق لرصد التغييرات في البيئة مما يمكنها من إدخال التعديلات المطلوبة في خططها، والتكيف مع الظروف المتغيرة. فنشاط التسويق لا يقتصر على أعمال البيع أو الدعاية، بل هو عملية شاملة تساعد المنظمات على مواءمة استراتيجياتها مع الفرص التسويقية المتاحة في البيئة.

تتألف عملية إدارة وظيفة التسويق من المراحل الثلاث التالية:

3-1- تخطيط وظيفة التسويق

3-1-1- إجراء البحوث والدراسات السوقية : إن الخطوة الأولى في النشاط التسويقي تبدأ بإجراء الدراسات والمسح للأسواق المستهدفة. فالمنظمات لا تعمل في فراغ، فهي جزء من البيئة التي تتواجد فيها منظماتها واستمرارها مرهون بمدى تفاعلها معها وتلبية احتياجاتها، لذلك لا بد من تحليل البيئة للتعرف على الفرص التسويقية واستغلالها إلى جانب معرفة المخاطر والتهديدات والقوى المؤثرة التي لا بد من مواجهتها والتقليل من تأثيرها.

وتحتاج المنظمة إلى معلومات[6] لتبني عليها قراراتها التسويقية وغالبا ما يتم جمع المعلومات حول المواضيع التالية: انظر الجدول رقم (9-1) .

جدول رقم (9-1) المجالات الرئيسية للبحوث التسويقية

1- المستهلكون Customer	السلوك الاحتياجات ردود الفعل والانطباعات التقاليد والمعتقدات	Behavior Needs Responses Traditions / Belies Characteristics
2- الأسواق Markets	الحجم الهيكل الديناميكية العلاقات المتداخلة الاتجاهات	Size Structure Responses Relationships Trends
3-المنافسة Competition	الحصة السوقية المركز التنافسي للسلطة الأهداف نقاط القوة والضعف	Share Positioning Aims Strengths/ Weaknesses
4-البيئة Environment	عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية المؤسسات الاتجاهات	Institution Trends
5- وضع المنظمة وقوتها وتأثيرها Due Impact	الحصة السوقية الانتشار – اختراق السوق السمعة / الشهرة مستوى الخدمات	Share Penetration Image Service Levels

أما أنواع البحوث التي تجريها المنظمات فهي كالتالي:

- تحليل الحصة السوقية Market – Share Analysis
- احتمالات وفرص التسويق Market Potential
- خصائص التسويق Market Characteristics
- مستوى المبيعات Sales Performance
- التنبؤات الاقتصادية Economic Forecasting
- منتجات المنافسين Competitor Product
- دراسات التسعير Pricing Testing
- اختبار المنتجات Product Testing
- نظم المعلومات Information System

وتحتفظ المنظمات الكبيرة بأقسام أو إدارات بحوث خاصة بها تتولى أعمال البحوث التسويقية. أما عملية البحث فتشتمل على خطوات أربعة كالتالي.

الخطوة الأولى : تتطلب قيام مدير البحوث بالتنسيق مع باحث التسويق لتحديد المشكلة أو أهداف البحث، وقد تكون أهداف الدراسة والبحث وصفية أو تفسيرية أو لتحديد العلاقة السببية بين متغيرين أو أكثر.

الخطوة الثانية : تشتمل على تطوير خطة البحث لجمع المعلومات من المصادر الأولية Primary (مجلات متخصصة، دوائر حكومية، غرف التجارة والصناعية). أو المصادر الثانوية Secondary (عن طريق إجراء مسح للسوق وإجراء الدراسات الميدانية).

الخطوة الثالثة : تشتمل على تنفيذ خطة البحث وما تتطلبه من جمع وتحليل المعلومات التي يتم جمعها.

الخطوة الرابعة : تشتمل على وضع تفسير واستخلاص النتائج وإعداد تقارير بشأنها.

وتعتمد المنظمات على نظم المعلومات التسويقية Systems Marketing Information التي توفر معلومات وبيانات حيوية في المجالات الرئيسية التالية:

أ- مراقبة الأداء الداخلي للمنظمة: ويشتمل ذلك على جمع المعلومات من المصادر الداخلية للمنظمة حول مستوى الأرباح، وحجم المبيعات ومستوى السلع والخدمات والمزيج التسويقي.

ب- مراقبة الأسواق Market Monitoring: وتتعلق هذه البيانات بالمتغيرات المستمرة في الأسواق المستهدفة، ولا بد من توفر تدفق مستمر للمعلومات حول المنافسين، والتشريعات التي تصدر، والتقدم التكنولوجي، والاتجاهات والتغييرات في الأذواق والرغبات للمستهلك.

ج- التحريات Market Investigations: قد تتطلب عملية إجراء التحريات في الأسواق الاستعانة بمتخصصين لاجراء المقابلات للعملاء المستهدفين ولمعرفة التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين.

3-1-2- تخطيط ودراسة السوق Selecting Target Consumers : يتعذر على المنظمات تلبية احتياجات كافة المستهلكين في سوق معين نظراً لتعدد الاحتياجات واختلافها، ويتعين على المنظمات دراسة واختيار القطاع الذي تعتقد جازمة بأنها تستطيع تلبية احتياجاته بأسلوب يميزها عن منافسيها، فاختيار فئة المستهلكين المستهدفين ينطوي عادة على اكمال أربعة خطوات كالتالي.

أ- **قياس الطلب ووضع التنبؤات** : تشتمل هذه الخطوة على وضع تقديرات لحجم الطلبيات الحالية والمستقبلية لكافة القطاعات السوقية، وتحتاج المنظمة لتحقيق هذه الغاية دراسة السلع البديلة وحجم المبيعات الحالي والتنبؤ بنمو السوق والمتغيرات المتوافرة التي تدعم هذا الاستنتاج .

ب- **تجزئة السوق Market Segmentation**: يعتمد هذا المفهوم على افتراض أساسي مؤداه أن السوق يتكون من عدة قطاعات من المشترين، يتفاوت كل منها من حيث الاحتياجات والرغبات والأنماط الشرائية ومدى الاستجابة للمؤشرات التسويقية المختلفة.

وهناك عدة أسس لتجزئة السوق وهذه الأسس هي:

ا- على أساس الخصائص السلوكية للمستهلكين : ويقصد بذلك أسلوب وطريقة المعيشة ودوافع الشراء للمستهلك.

2- على أساس ديمغرافي : ويقصد بذلك عوامل السن والجنس وحجم الأسرة والدخل والوظيفة، ومستوى التعليم والدين والجنسية والطبقة الاجتماعية.

3- على أساس نوع المشتري: ويقصد بذلك المشتري الأخير والمشتري الصناعي.

4- على الأساس الجغرافي : ويقصد بذلك، المدينة، والأقليم والمنطقة (شمالية، جنوبية، شرقية، غربية).

ج- **اختيار السوق** : يجري اختيار القطاع أو القطاعات السوقية لتسويق منتجات وخدمات المنظمة، بحيث تتوافر فيها أفضل الفرص التسويقية، وإمكانية تحقيق أقصى أرباح ممكنة التي تحقق للمنظمة القيادة في السوق.

ومن العوامل الرئيسية الواجب توافرها لاختيار السوق ما يلي [7]:

* الحجم الكبير للقطاع السوقي الحالي .

* احتمال النمو السريع للسوق مستقبلاً .

* عدم وجود منافسة قوية للمنظمة في القطاع المستهدف.

* وجود حاجات غير مشبعة فعلية في القطاع.

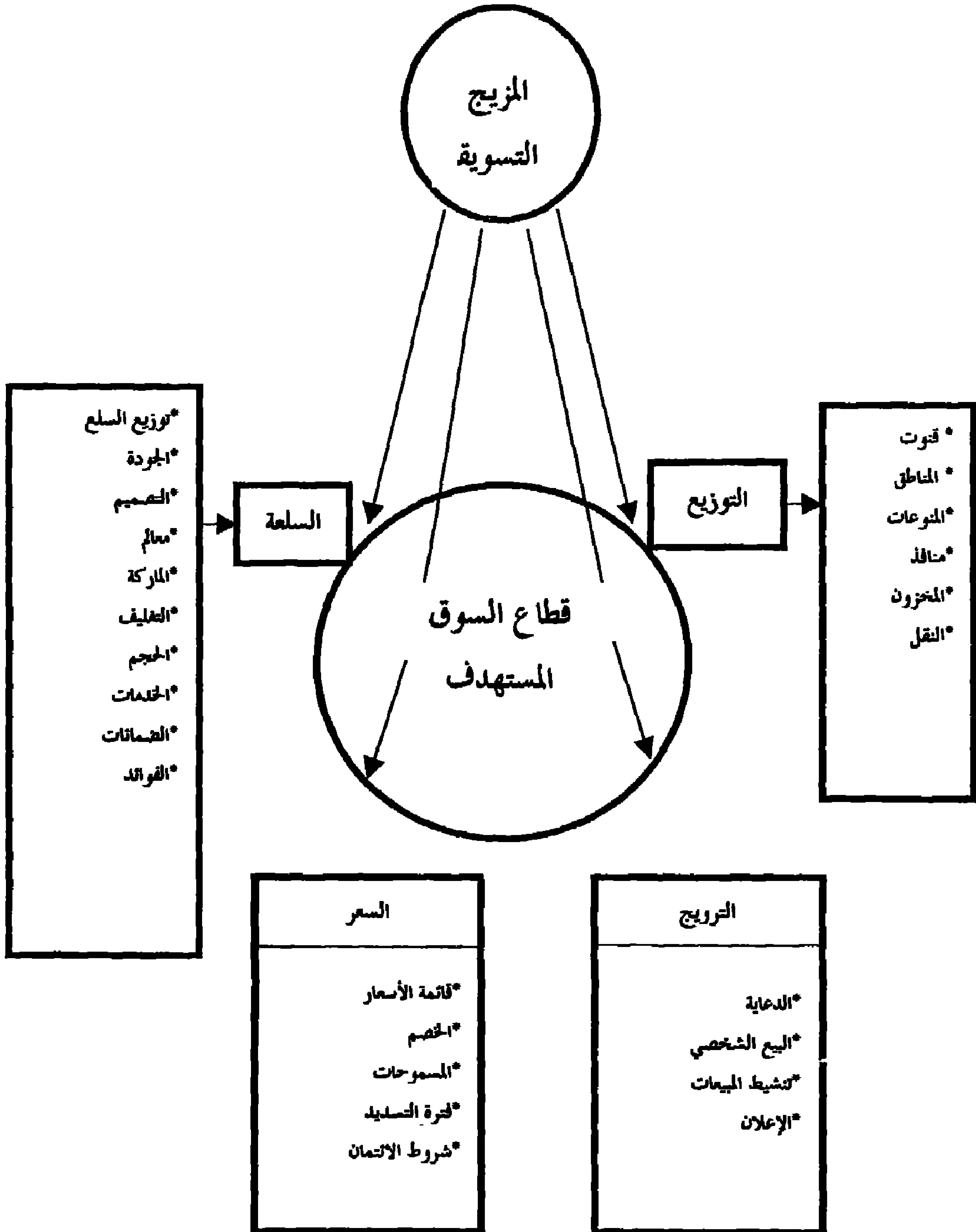
د-مركز المنظمة في السوق Market Positioning: تشتمل هذه الخطوة على تحديد المركز الذي ترغب المنظمة في شغله في القطاع، ويقصد بمركز السلعة A Products Position المكانة التي تحتلها السلعة في ذهن المستهلك بالمقارنة مع السلع البديلة، ولا بد من تمييز السلعة عن السلع المنافسة أو البديلة لإكسابها ميزة تنافسية ومزايا في القطاع لاختراق السوق، والمحافظة على استمرارية تميز السلعة أو الخدمة.

3-1-3- **تطوير المزيج التسويقي** Developing The Marketing Mix: يلي تحديد مكانة السلعة الاستراتيجية البدء بالتخطيط للتفاصيل الخاصة بالمزيج التسويقي، الذي يعتبر من المفاهيم الأساسية لفلسفة التسويق الحديثة الشكل (9-3).

أولاً : السلعة Product : يقصد بها المنتج أو الخدمة التي تعرضها المنظمة في السوق المستهدف، والتي تتألف من الخصائص، والاسم التجاري، والمواصفات، وخط المنتجات، والمزيج السلعي، والبيانات الخاصة بالسلعة أو الخدمة.

ويتطلب التخطيط للسلعة والخدمة دراسة رغبات وحاجات وأذواق المستهلك للتأكد من وجود حاجات غير مشبعة وطلب يبرز إنتاج وتسويق السلعة أو الخدمة. وكذلك تصنف السلع بسلع وفق ما يلي:

شكل (9-3) المزيج التسويقي



أ- السلع الاستهلاكية: وهي السلع التي يبتاعها المشتري الأخير ولها عدة أشـــكال كالتالي :

* سلع ميسرة C convenience Goods التي يتم شراؤها بشـــكل متكـــرر ودون عناء وبأسعار منخفضة وتكون قريبة من المســـتهلك (ســـجائر، مشـــروبات غازية، جرائد).

* سلع التسوق Shopping Good: وهي سلع لا يتكرر شراؤها وتعتبر سلع معمرة ذات أسعار مرتفعة وتباع في أماكن متخصصـــة تتطلـــب جـــهداً لبيعـــها كمحلات البيع الشخصي أو الترويج أنشطة (الثلاجات، أجهزة الحاسوب).

* السلع الخاصة Specialty Good: تشمل سلع ذات شهرة كبيرة، تميزهـــا عن غيرها وتباع في أماكن محددة، تم الترويج لها عن طريق مندوبـــي المبيعـــات (ساعات رولكس).

ب-السلع الصناعية : يقصد بها تلك السلع التي تستخدم في الإنتاج، لإنتاج سلع أخرى، يقوم بشراؤها متخصصون وفنيون لتتناسب وعمليات الإنتـــاج وفـــق مواصفات معينة، وتأخذ أشكال عديدة كتلك الخاصة بالمعدات الثقيلة (مكـــائن ومعدات زراعية وصناعية) والمعدات الخفيفة (آلات طابعة، أدوات القيـــاس)، ومواد البناء الخام ومستلزمات التشغيل والصيانة.

وتقوم عادة المنظمات بإنتاج تشكيلة من السلع والخدمات تلبـــي الحاجـــات المختلفة للمستهلك وذلك بإيجاد فروقات في مستوى الجودة والسعر لتفي بالرغبـــات والقدرات الشرائية للمستهلك وهذا ما يعرف بالمزيج الســـلعي و يشـــمل المزيـــج السلعي مجموعة السلع والخدمات التي تطرحها المنظمة للقطاع المستهلك وتحقيقـــاً للمعايير التالية:

1- اتساع المعيار: يقصد به عدد خطوط إنتاج السلع التي تنتجها أو تسوقها المنظمة، فقد تكون لديها مع خط انتاجي واحد أو عدة خطوط سلعية عديدة (ثلاجات، غسالات، محولات .. الخ).

2- عمق المزيج: يقصد به متوسط عدد الأصناف التي تقوم بإنتاجها المنظمة من جميع خطوط الإنتاج المتاحة (إنتاج سيارات ذات أحجام ومواصفات متباينة، إنتاج سجائر بأحجام ومواصفات مميزة).

3- ترابط المزيج: يقصد به مدى وجود علاقة أو رابطة بين عناصر المزيج السلعي من حيث الاستخدام النهائي (مثل أدوات الحلاقة ومعجون وشفرت الحلاقة وكذلك المصنوعات الجلدية، حوافظ نقود وأحزمة جلدية .. الخ).

تغليف السلعة

ازداد اهتمام رجال الأعمال بتغليف السلعة، فقد ازداد الاهتمام بالنواحي التسويقية التي بالإمكان أن توفره عملية تغليف السلعة، فإلى جانب اعتبار غلاف السلعة وسيلة لحماية السلعة والمحافظة عليها، أصبح الغلاف يستغل لتحقيق مزايا تسويقية عديدة منها ما يلي:

* وسيلة لتمييز السلعة عن السلع الأخرى.
* عامل نفسي يلعب دوراً رئيسياً في جذب المستهلك للسلعة (التصميم الجذاب).
* شرح محتويات ومكونات السلعة وكيفية استخداماتها ومدة صلاحيتها والعلامة (الماركة) المميزة لها.
* زيادة المنفعة من الغلاف (بعد استهلاك محتوياته).
* تصميم يتناسب وطبيعة السلع ليحتمل النقل والمناولة.

ثانياً : السعر Price : يمثل السعر قيمة المنتج أو الخدمة مقيمة بالنقود والتي يحددها البائع. وللسعر تأثير على بيع السلع أو الخدمة وعلى القوة الشرائية للمستهلك، كما أن هناك متغيرات تؤثر في تسعير المنتجات قد لا تتلاءم ورغبات المنتج وهذه المتغيرات هي:

- قانون العرض والطلب : أن مستوى العرض والطلب للسلع والخدمات المعروضة في القطاع السوقي لها تأثير كبير على تحديد السعر للمنتجات والخدمات.

- المنافسة : تؤدي المنافسة إلى اتباع استراتيجيات متباينة تؤدي إلى خفض أو رفع الأسعار للمنتجات والخدمات حسب قوى المنافسة في الأسواق.

- الحكومة: تتدخل الحكومة في تحديد أسعار بعض المواد الخاصة الأساسية لحماية المستهلك أو لتوفير سلع وخدمات بديلة بغرض خفض الأسعار السائدة.

- الربح : قد يفرض الملاك (أصحاب الأسهم) على المنظمة ضغوطاً لرفع الأسعار بهدف ارضائهم وتحقيق مستوى أرباح مجزية نتيجة بيع السلع والخدمات.

عموماً فإن عملية وضع السعر (التسعير) تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- البقاء Survival: قد تلجأ المنظمة في أول مراحل حياة السلعة وفي أواخر مراحل حياتها إلى سياسة تخفيض الأسعار للمدى القصير للمحافظة على بقائها في السوق والصمود في وجه القوى المختلفة في المدى البعيد وتعتبر

هذه السياسة مكتفية ومرنة لتمكين المنظمة من المحافظة غلى استمرارها في العمل.

ب- الربح Profit:تخضع المنظمة إلى عدة ضغوط ومؤثرات لإضافة هامش ربح إلى سعر التكلفة للمنتج يرضي ملاك المنظمة مما يؤثر على السعر النهائي للمنتج صعوداً أو نزولاً.

ج- العائد على الاستثمار Return On Investment: تهدف المنظمة إلى تحقيق عائد على استثماره لأموال في إنتاج سلع وخدمات يعتبر مقبولاً ومربحا.

هـ- الحصة السوقية Market Share:تهدف المنظمة من وراء تحديد تسعيرة لسلعها وخدماتها الحصول على نسبة معقول من المبيعات الاجمالية من منتج معين في القطاع السوقي.

د- التدفق النقدي Cash Flow:قد تضطر المنظمة إلى تخفيض أسعارها في سبيل استعادة أكبر جزء ممكن من التكاليف التي تتكبدها في إنتاج وتسويق منتجاتها.

ثالثاً : الترويج Promotion : يهدف نشاط الترويج إلى تعريف المستهلك بالسلعة أو الخدمة، واطلاعه على مزاياها وما توفره له من فوائد بغرض التأثير عليه وإقناعه وخلق الطلب على السلعة، وتتبع المنظمات مزيج ترويجي في سبيل الترويج لسلعها وخدماتها، وسنقوم فيما يلي ببحث مفاهيم المزيج الترويجي.

يشتمل المزيج الترويجي على برنامج على برنامج المنظمة المتعلق بترويج سلعها وخدماتها والتي قد يشتمل على ما يلي :

1-**حملات البيع الشخصي Personal Selling**: يتطلب البيع الشخصي قيام مندوبي المبيعات في المنظمة، بالاتصالات الشخصية لإجراء مقابلات، وجهاً لوجه مع العملاء، لغاية شرح وتفسير مزايا واستخدامات وفوائد السلع في محاولة للتأثير والإقناع ولخلق الطلب على السلع. ويعتبر هذا الأسلوب مكلفاً للمنظمة نظراً للحاجة إلى فريق مدرب تتوافر فيه شروط خاصة، كما أن مستوى رواتبهم وتكلفة تنقلاتهم وتدريبهم تعتبر مرتفعة نسبياً.

2- نشاطات البيع غير الشخصي : تشمل هذه النشاطات سائر المهام الترويجية والتي تعتبر أقل تكلفة من البيع الشخصي وأوسع انتشارا، وتصلح للسلع الاستهلاكية والصناعية على حد سواء نذكر منها ما يلي:

أ- الإعلان : يهدف إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين باستخدام وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة ووسائط النقل ولوحات العرض في الطرق العامة. ويأخذ الإعلام عدة أشكال كالإعلان الإرشادي والتذكيري والتعليمي والتنافسي.

ب- تنشيط المبيعات : يستخدم هذا النشاط عدة أساليب لا حصر لها لخلق الحافز للشراء كتوزيع هديا تذكارية وتقاويم أفلام وحاسبات، جمعيها تحمل أسم المنظمة واسم السلعة والماركة، إلى جانب توزيع العينات المجانية والقسائم (كوبونات) لمنح خصم على أسعار سلع معينة توزع من قبل المحال التجارية.

ج- العلاقات العامة : يهدف هذا النشاط إلى التعريف باسم المنظمة ونشاطاتها والسعي لإقامة علاقات طيبة مع المستهلكين، ورصد انطباعاتهم حول السلع والخدمات المقدمة لهم بقصد تطويرها وتحسينها باستمرار.

ويتعين على المنظمة اختيار أسلوب الترويج المناسب بعناية وذلك بالنسبة لكل نوع من السلع والخدمات مما يحقق الأهداف، فقد تختار أحد وسائل الإعلام أو المزيج من الإعلان والبيع الشخصي في آن واحد وفق متطلبات تنفيذ السياسة التسويقية.

رابعاً : التوزيع : Place: يشير التوزيع إلى كافة النشاطات الضرورية لتوفير السلع في أفضل الأماكن المناسبة والقريبة وفي الوقت المناسب الذي يتناسب ورغبات المستهلكين في الشراء. وللمنظمات عدة خيارات لتوصيل وتوزيع منتجاتها في سوق المستهلك المستهدف وذلك بإحدى أو كل الطرائق التالية:

أ- **تجار الجملة Wholesalers:** يتولى تجار الجملة البيع لتجار التجزئة أو للمشتري الصناعي أو المشتري الأخير، ويتولون مهام عديدة نيابة عن المنتج ليتم تعويضهم عنها بمنحهم خصم تجاري منه وهذه المهام هي التالية:

* نقل السلع وتوصيلها إلى المستهلك.
* تخزين السلع الموردة من المنتج .
* منح ائتمان تجاري لتجار التجزئة.
* الإعلان والتعريف بالسلع.

ب- تجار التجزئة Retailers : يتعامل تجار التجزئة مع المستهلك الأخير ويزاولون معظم مهام تجار الجملة ولكن ليس بنفس مستوى حجم الأموال التي ينفقونها، ويقومون بتسعير السلع وعرضها بشكل جذاب، والترويج لها وتجزئة السلع إلى وحدات صغيرة تتناسب ومعدلات الاستهلاك للمستهلكين، ووضعها في تشكيلات مناسبة ومنح ائتمانات تجارية محددة للبيع بالآجل.

ج- الوسطاء والسماسرة Merchandise Agents & Brokers: يقصد بالوسطاء والسماسرة تلك الفئة التي لا تمتلك السلع التي تروج لها، وتسعى لبيعها لتجار الجملة والتجزئة وتتسم نشاطاتهم بكونها بديل لتلك التي يقوم بها المنتج في البيع والترويج ويتقاضون عمولة مقابل كل عملية بيع ينجحون في تحقيقها ويعرفون بممثلي المصانع وكلاء المصنعين Manufactures Representative أو سماسرة البيع Brokers الذين يذودون المشتري بالمعلومات ويعقدون الصفقات التجارية. وهناك فئة تعرف بتجار العمولة Commission Merchants يختصون ببيع المنتجات الزراعية الطازجة كالحبوب واللحوم، وهناك تجار المزاد Auction Companies الذين يتولون البيع نيابة عن المالك ويسعون للحصول على أفضل أسعار للبيع.

استراتيجية المنافسة في السوق Competition Marketing Strategies

تم استعراض كيفية تحليل المزيج التسويقي واختيار القطاع السوقي، إلا أن هذا لا يكفي لوضع استراتيجية تسويقية للمنظمة إذ يتعين على المسئولين والمخططين أن يأخذوا بعين الاعتبار المركز الذي تحتله المنظمة في الصناعة بالمقارنة مع المنافسين، وعليهم تصميم استراتيجيات منافسة تتلاءم والمركز التنافسي للمنافسين وإدارة وتكييف تلك الاستراتيجيات لتواكب الظروف المتغيرة في البيئة ونوع الصناعة التي يختصون بها، وفيما يلي المهام الرئيسية التي يضطلعون بها مخططو الاستراتيجيات التسويقية :

* السعي لإرضاء العملاء بوسائل أفضل من المنافسين.

* إجراء مقارنة مستمرة للسلع والأسعار ومنافذ البيع وبرامج الترويج مع تلك المعتمدة من المنافسين .

* المتابعة والمراقبة المستمرة للقطاع السوقي المستهدف في سبيل الحصول على اجابات للأسئلة التالية :

- ما هي استراتيجيات وأهداف المنافسين ؟
- ما هي نقاط ضعفهم وقوتهم ؟
- كيف ستكون ردود فعلهم على استراتيجيات المنظمة.

* تحليل نقاط القوة والضعف (تحليل داخلي) للمنظمة ومعرفة المجالات التي تميزها عن سواها من نقاط قوة تستطيع استغلالها لتمنحها مركز تنافسي قوي (كالتقنيات العالية وفريق مبيعات مدرب كفؤ، وموردين ومصادر توريد يفتقر إليها المنافسون).

3-2- تنظيم النشاطات التسويقية

إن أهم الاعتبارات التي ينبغي أخذها بالحسبان عند التفكير بتنظيم النشاط التسويقي هي موقع هذا النشاط في الهيكل التنظيمي، وهل من الضروري تخصيص وحدة أو إدارة أو قسم لممارسة هذا النشاط إلى جانب تحديد مهام هذه الوظيفة.

فمن حيث طبيعة وظيفة التسويق، تعتبر وظيفة مساعدة لنشاطات المنظمة الانتاجية، تعمل على توفير المعلومات عن البيئة وتضع تقديرات لحجم الطلبيات الحالية والمستقبلية. وتعتبر وظيفة استشارية مساعدة تبدأ قبل الإنتاج وتستمر أثناء الإنتاج وبعد الإنتاج (خدمات تأمين الضمانات والصيانة ورصد مدى تقبل المستهلك للسلع وكشف عيوب السلع والخدمات ومدى رضاء المستهلك وشكواه واحتياجاته لتمكين المنظمة من تطوير السلع والخدمات على نحو يتلاءم مع متطلبات المستهلك).

وفي سبيل الإجابة على الأسئلة المتعلقة بموقع وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد مهامها سنقوم باستعراض أهم الاعتبارات التنظيمية لنشاط التسويق.

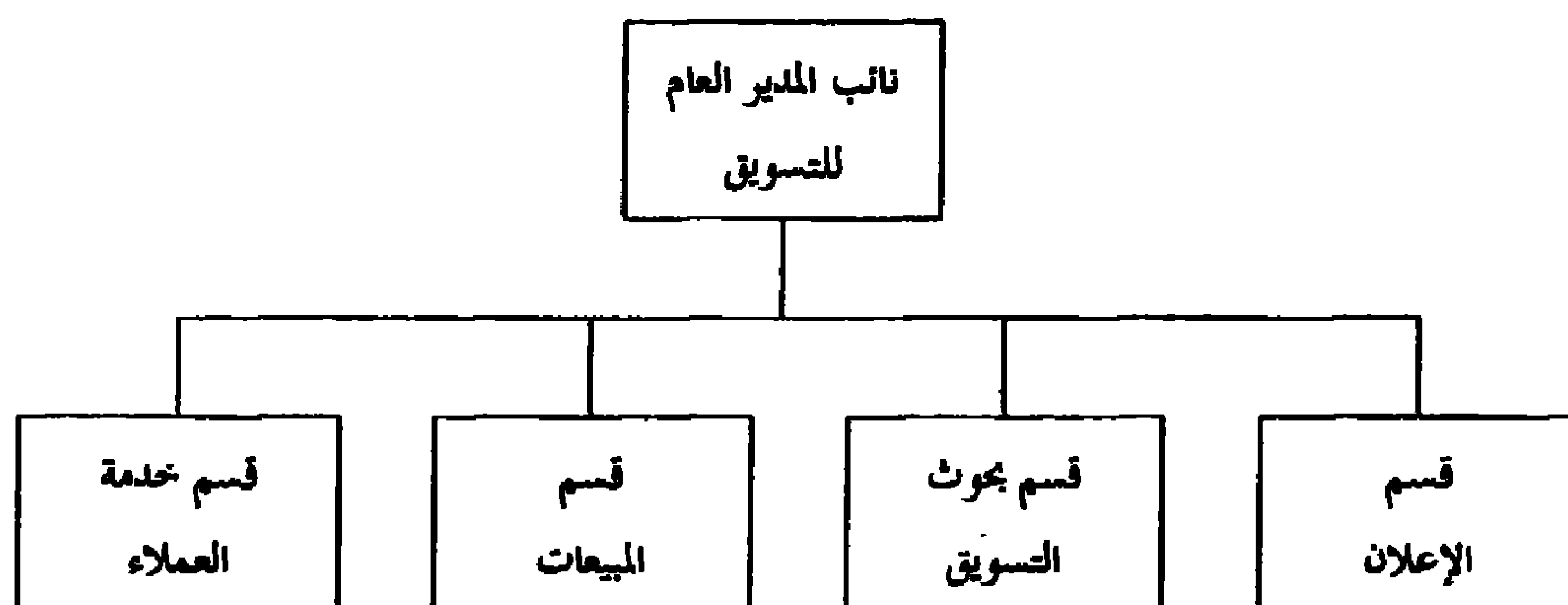
3-2-1-حجم المهام : إن حجم المهام الموكلة إلى وظيفة التسويق تقرر مدى الحجم الذي ينبغي أن تكون عليه، فقد تبدأ المنظمة بأعمال محدودة في مجال التسويق كتلقي الطلبات من العملاء والتعامل معها وتلبيتها وقد تتوسع أعمال التسويق وتتعقد وتتشعب بحيث تضطر إلى إنشاء قسم أو إدارة، أو إدارة عامة للتسويق لتنفيذ المهام التسويقية، وقد يتم اتباع تنظيم وظيفي يبين أهم نشاطات إدارة التسويق شكل رقم (9-4).

3-2-2-تعدد السلع / الخدمات : إن تعدد السلع والخدمات التي يتولى نشاط التسويق تسويقها يفرض على المسؤولين اتباع تنظيم قائم على أساس نوع السلعة إذ يخصص رجال بيع لكل صنف من الأصناف شكل رقم (9-5).

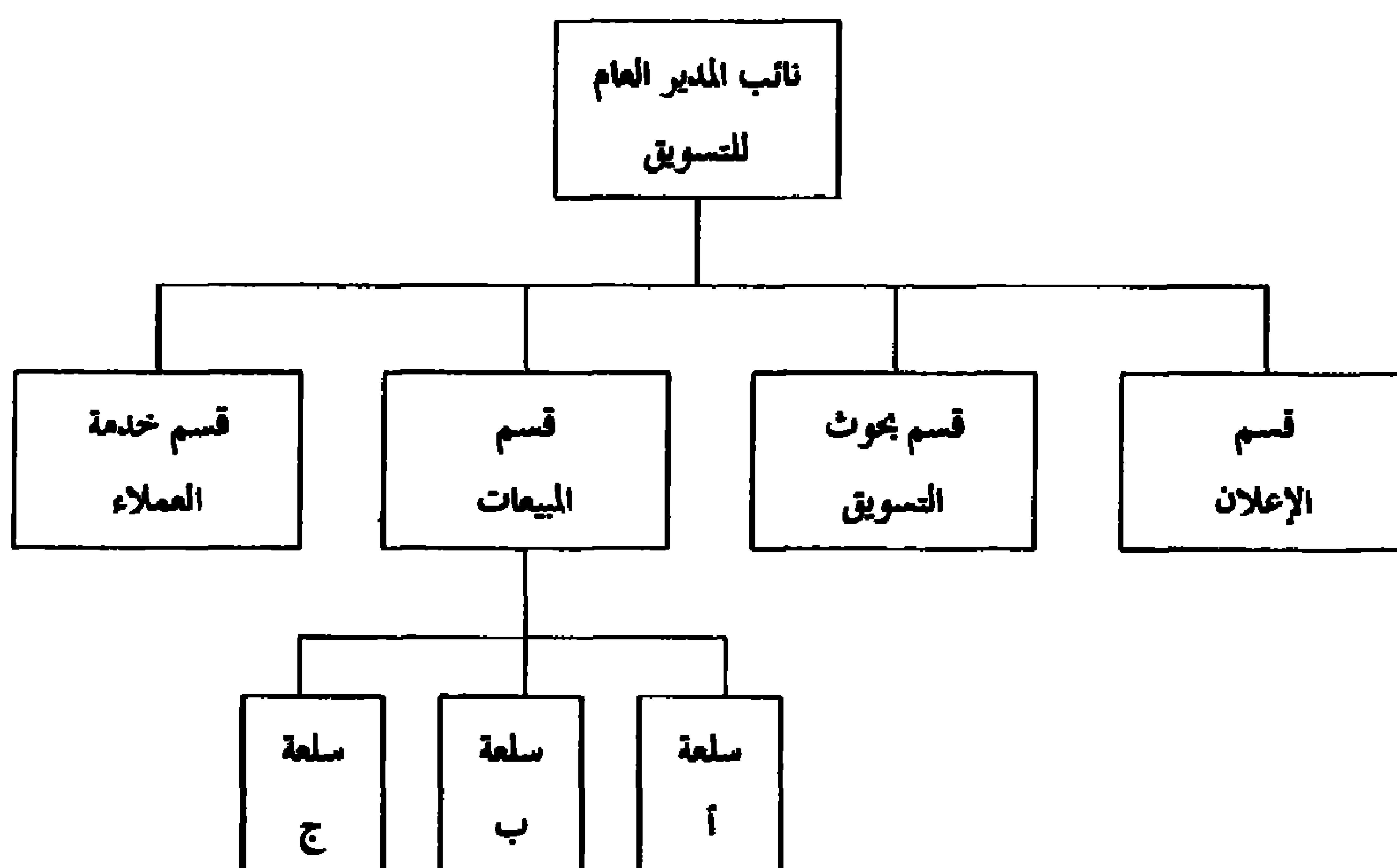
3-2-3-الانتشار الجغرافي : إن توسع أعمال المنظمة وانتشارها في مناطق بعيدة ونائية تبعد عن المركز الرئيسي للمنظمة يتطلب اتباع تنظيم قائم على الأساس الجغرافي، حيث يخصص مندوبين لكل منطقة وفرع للمنظمة شكل رقم (9-6).

3-2-4-ازدياد وتنوع العملاء : في حالة تعامل المنظمة مع أطراف وجهات (بنوك، دوائر حكومية ، مؤسسات قطاع الفحاص) لا بد من تخصيص أقسام ومسؤولين يوجهون جهودهم لخدمة تلك الجهات شكل رقم (9-7).

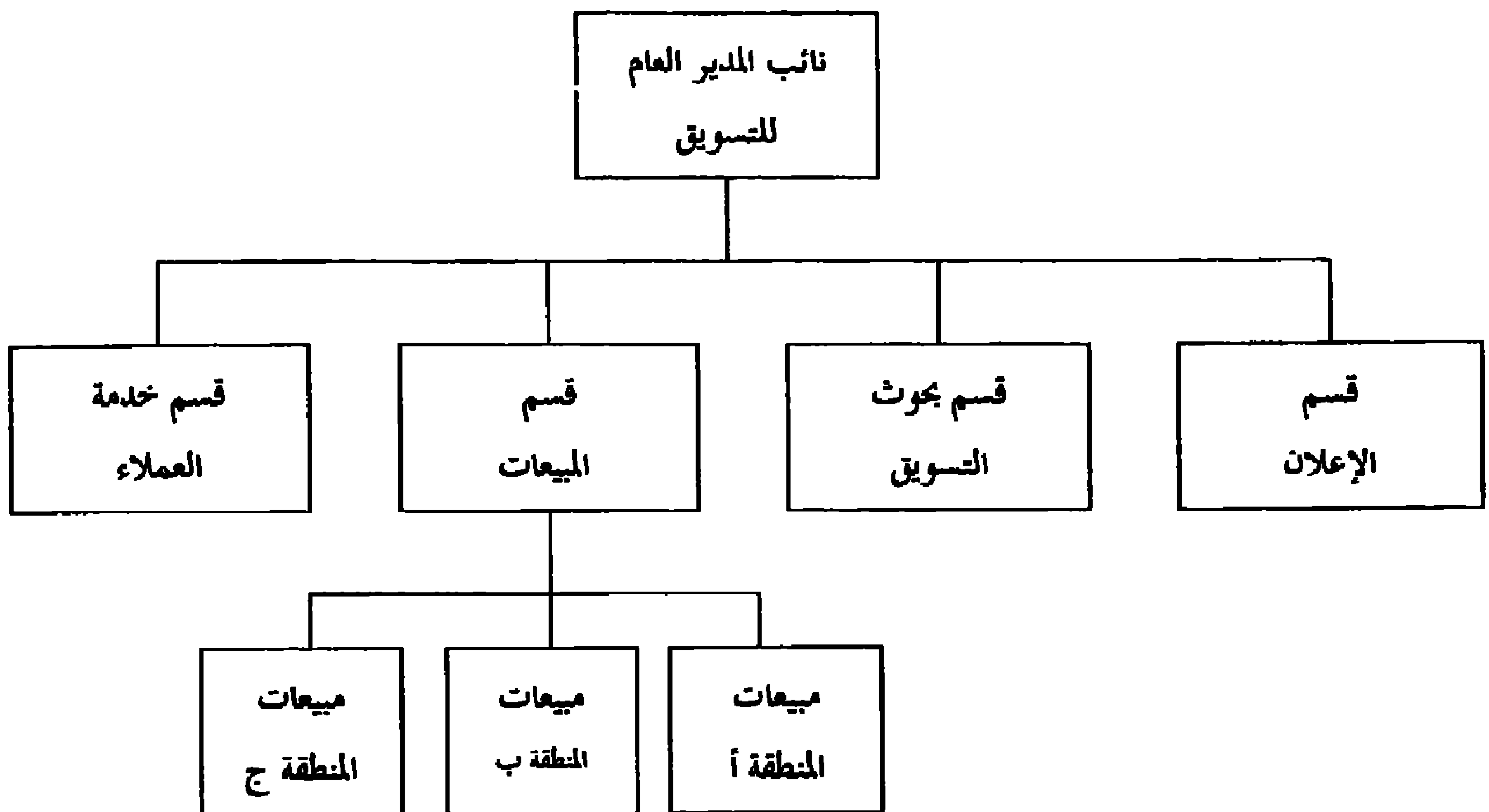
هيكل تنظيمي رقم(9-4) يبين التنظيم الوظيفي لإدارة التسويق



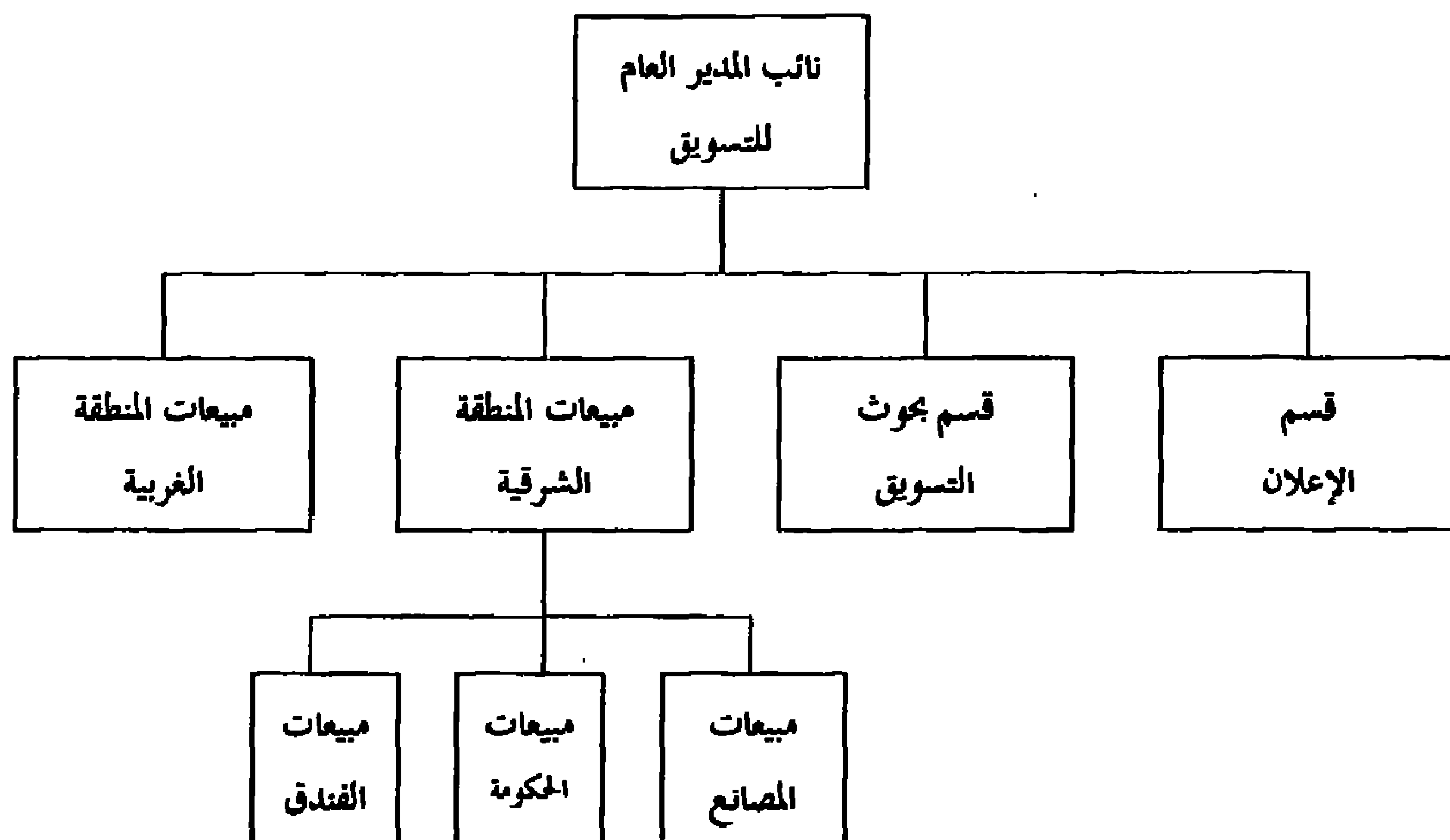
هيكل تنظيمي رقم(9-4) يبين التنظيم على أساس السلعة لإدارة التسويق



هيكل تنظيمي رقم (9-6) يبين التنظيم على الأساس الجغرافي



هيكل تنظيمي رقم (9-7) يبين التنظيم على الأساس/العملاء



ومن متطلبات التنظيم لوظيفة التسويق ما يلي :

- منح استقلالية لوظيفة التسويق بحيث ترتبط بالإدارة العليا لمنحها الدعم المطلوب.

- دعم نشاط التسويق برجال بيع مدربين ومن ذوي الخبرة.

- توفير الميزانيات الضرورية لدعم نشاط التسويق (برامج حملات البيع والإعلان وتنشيط المبيعات).

- توفير نظام أجور وحوافز عادل ومناسب لمندوبي المبيعات، يكون واضحاً ومفهوماً لجميع العاملين في مجالات البيع.

- تحديد مهام وظيفة التسويق.

- وضع وصف وظيفي ومواصفات وظيفته لسائر وظائف التسويق.

وفيما يلي نبين أهم مهام إدارة التسويق(8) :

- تحديد السياسات والبرامج التسويقية لمختلف دوائر الشركة.
- تحديد الأهداف العامة والفرعية لمختلف الأقسام داخل إدارة التسويق والدوائر الأخرى.
- تصميم وتنفيذ مختلف التجارب الميدانية، إضافة إلى ملاحظة وتحليل الأنماط السلوكية لعينات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- تصميم وتنفيذ كافة المسوحات أو الدراسات المرتبطة بالمستهلكين أو المنافسين أو ظروف الصناعة بشكل عام.

- تجميع وتحليل وتفسير البيانات التي يتم جمعها لمعاجلة مشاكل تسويقية تعاني منها بعض الجهات أو الأقسام داخل الشركة.
- إجراء اختبارات السوق للسلع الجديدة.
- تعديل السلع الحالية والغاء السلع التي أصبحت غير أساسية أو غير مقبولة من وجهة نظر المستهلك.
- تحديد كافة السياسات المرتبطة بتحديد اسم الماركة وجميع الضمانات والخدمات الواجب تقديمها مع السلع التي أصبحت غير أساسية أو غير مقبولة من وجهة نظر المستهلك.
- تحليل أسعار المنافسين مع تحديد وتطوير الطرق والسياسات المناسبة للتعسير والموافقة مع أهداف الشركة من جهة ومع إمكانات وتوقعات المستهلكين من جهة أخرى.
- تحليل مختلف الأنواع من منافذ التوزيع واختيار المنافذ المناسبة لطبيعة عمل الشركة أو طبيعة السلع التي تطرحها.
- تطوير وتنفيذ أفضل الإجراءات لمناولة ونقل وتخزين السلع التي يتم صنعها والرقابة عليها.
- تحديد أهداف الترويج وأدواته الممكن استخدامها، يضاف إلى ذلك اختيار توقيت ومحتوى وشكل الحملات الترويجية المراد توجيهها للمستهلكين المستهدفين في الأسواق.
- قياس مدى فاعلية الإعلان.
- البحث عن رجال البيع المؤهلين والعمل على اختيار وتصميم مختلف برامج الحوافز المناسبة لهم.

- تحديد أنواع ومحتوى مختلف وسائل تنشيط المبيعات كالمسابقات والمعارض والندوات والعينات المجانية والكوبونات والإعلان وغيرها.

3-3- متابعة ومراقبة نشاطات التسويق

نظراً للمشاكل والمعوقات العديدة التي تواجه تنفيذ استراتيجيات التسويق، يتعين على إدارة التسويق تنفيذ برنامج لمراقبة ولمتابعة تنفيذ الخطط التسويقية، وبالإمكان تعريف مراقبة نشاط التسويق بأنها عملية قياس وتقييم نتائج الاستراتيجيات والخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية لضمان تحقيق أهداف التسويق.

وبالإمكان التركيز على ثلاثة مجالات للرقابة على نشاط التسويق [9] وهي التالية:

3-3-1- مراقبة الخطة التسويقية السنوية Annual Plan Control: تهدف الرقابة إلى التأكد من أن المنظمة تحقق مستوى المبيعات والأرباح والغايات المحددة في خططها السنوية، وتشتمل أعمال المراقبة القيام بثلاثة خطوات وهي التالية:

أ- تحديد أهداف ومعايير أداء (شهرية أو ربع سنوية).

ب- قياس الأداء الفعلي وتفسير الأسباب في حالة وجود فروقات، بعد إجراء المقارنة بين المستوى الفعلي المنجز والمستهدف.

ج- اتخاذ القرارات التصحيحية لجسر الفجوة بين الأهداف المخططة والأداء الفعلي والإنجاز.

ويحتاج المقيم إلى إجراء دراسات وتحليل المبيعات والحصة السوقية واتجاهات وأذواق المستهلك.

3-3-2-مراقبة الربحية Profitability Control : ينبغي قياس ربحية السلع حسب المناطق وفئات المستهلكين ومنافذ البيع وحجم الطلبيات. فمن شأن المعلومات المتجمعة حول هذه النشاطات تمكين المنظمة من اتخاذ قرارات تتعلق بإمكانية توسيع أو تقليص الإنتاج أو النشاطات التسويقية أو قيامها بتقييم نتائج حملات البيع والترويج من حيث حجم المبيعات / سنة/ شهر. لمعرفة وتقييم مستوى الأداء واقتراح سياسات بديلة لزيادة فاعليتها أو استبدالها بمنافذ أخرى، كما بإمكان المنظمة مقارنة مستوى المبيعات المحدد في الخطة بالمستوى المتحقق في نهاية السنة المالية، وكذلك متابعة حجم مبيعات ما ومقارنته شهرياً أو ربع سنوياً.

3-3-3-المراقبة الاستراتيجية Strategic Control: تنطوي المراقبة الاستراتيجية على القيام بالمتابعة والتحليل للفاعلية الشاملة للمنظمة ممثلة بالتالي :

- إجراء مراقبة ومتابعة مستمرة لبرامج التسويق بشكل دوري (شهر أو ربع سنوي).
- إجراء مراقبة شاملة للقطاع السوقي المستهدف.
- عدم اختصار الرقابة على فترات الأزمات بل ضرورة اشتمالها على برامج دورية متواصلة.
- إجراء تدقيق شامل للسوق Market Audit ينطوي على تحليل البيئة والأهداف والاستراتيجيات والنشاطات في سبيل تحديد المشاكل والفرص الجديدة والتهديدات، واقتراح سبل زيادة فاعلية الخطط الحالية أو تعديلها، ويقوم بعملية التدقيق الكامل للسوق و هيئة استشارية محايدة تخول صلاحيات واسعة

لإجراء مقابلات واستقصاءات تشمل العاملين فـــي إدارة التســويق والعمـــلاء ورجال البيع وكل من له علاقة وتأثير على فاعلية نشاط التسويق.

الفصل العاشر

وظيفة التمويل

Financial Function

العناوين الرئيسة

1- ماهية وظيفة التمويل وتطورها

1-1-مفهوم وظيفة التمويل

1-2-تطور مفهوم وظيفة التمويل

2- الأهداف المالية للمنظمات

3-2-1- تعظيم الأرباح

3-2-2 تعظيم قيمة المنظمة

3-2-3 طرق تحديد أهداف وظيفة التمويل

3- وظائف الإدارة المالية

3-1-الوظائف التي تحقق السيولة

3-2-الوظائف التي تحقق الربحية

3-3-الوظائف الإدارية للإدارة المالية

4- تنظيم الإدارة المالية

5- مصادر التمويل

5-1- مصادر التمويل قصير الأجل

5-2-مصادر التمويل متوسط وطويل الأجل

6- التحليل المالي

6-1-مفهوم التحليل المالي

6-2- أهداف التحليل المالي

6-3-بيانات التحليل المالي

6-4- أساليب التحليل المالي

مقدمة

تمارس المنظمات المعاصرة أعمالها في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. ومن هنا تزداد أهمية التجاوب الايجابي والسريع مع أوضاع السوق واتجاهاته المتقلبة أبداً. كما يتوجب على إدارات هذه المنظمات الاهتمام بكافة نشاطات المنظمة الرئيسة والمساعدة وسواء ما يتعلق منها بإنتاج السلع و / أو الخدمات، أو النشاطات الأخرى المتعددة.

ولغايات القيام بكافة النشاطات التي تمارسها هذه المنظمات، تنغمس الإدارات المعاصرة في استخدام مخرجات الادارة المالية المتمثلة في البيانات والقوائم والتقارير المالية وما يتصل بها من مفاهيم وأدوات وتقنيات.

هذا ويتضمن مصطلح " المالية - Finance " ثلاثة أجزاء متداخلة هي، **النقود وأسواق المال** Money & Capital Markets ، **الاستثمارات** Investments، **والإدارة المالية** Financial Management ,[1]

لهذا فأن المدير المالي المعاصر بحاجة إلى العديد من المهارات، وفهماً عميقاً لطبيعة الوظائف المالية واستيعاباً كاملاً لكيفية تعامل المنظمات مع معطيات السوق وقواه المختلفة.

(1)Engene F . Brigham , Fundamentals Of Financial Management (5 Th Edition ,) The Dryden Press , Orlando 1989, P.5

1-ماهية وظيفة التمويل وتطورها

1-1- مفهوم وظيفة التمويل

المالية حقل وظيفي متخصص من حقول الإدارة. ويمكننا تعريف **مصطلح "المالية - Finance " بأنه إدارة التدفقات النقدية التي تتم في منظمة ما سواه كانت هذه المنظمات شركة مساهمة، بنكاً أو مؤسسة حكومية.** هذا ويتصل مضمون المالية بالتدفقات الفعلية النقدية في منظمة ما وأية التزامات نقدية خارجية تتصل بهذه التدفقات.

وتعتبر " الإدارة المالية - Financial Mgnt" من الوظائف التطبيقية لإدارة الأعمال، حيث توظف المبادئ المالية لحل المشاكل المتصلة بعملية إدارة الأموال. وللإدارة المالية نظرياتها ومفاهيمها ومبادئها التي طورها المدراء الماليون أو استمدوها من العلوم الأخرى كالمحاسبة والاقتصاد وغيرها من العلوم الأخرى. **ولكن المالية كأحد فروع إدارة الأعمال، تتميز عن كل من علم المحاسبة وعلم الاقتصاد.** ففي حين يعنى علم المحاسبة بحفظ السجلات المالية وإعداد التقارير المالية وقياس أثر العمليات المالية على كل من المركز المالي والربحية، **فإن الإدارة المالية تستخدم المعلومات التي يوفرها النظام المحاسبي لاتخاذ القرارات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.** وباختصار، المحاسبة عملية تختص بجمع المعلومات وتبويبها وتسجيلها وإعداد التقارير والقوائم المالية، في حين أن **الإدارة المالية عملية إدارية تتصل بصنع القرارات.**

وعلى الرغم من تباين مهام كل من المدير المالي والمحاسب، إلا أن مهنتيهما متداخلتان. وقد يبدأ المحاسب عمله كماسك للدفاتر وينتهي به الأمر مديرا ماليا بعد عدد من السنوات، بفعل اتصاله الحثيث بالمشاكل المالية التي تواجه

المنظمة التي يعمل فيها. ولدى دراسة الإدارة المالية يتوجب ملاحظة الصلة الوثيقة والطبيعية لهذا الفرع من فروع المعرفة الانسانية مع علم المحاسبة، ولكن يتوجب التعرف ايضاً على الاختلافات الجوهرية بينهما.

أما علم الاقتصاد فيعنى بتوزيع الموارد الاقتصادية في المجتمع. ويبحث في تداول السلع والخدمات بين أفراد المجتمع سواء تم ذلك باستخدام النقود أو بدونها (المقايضة)، كما يبحث في العرض والطلب والتكاليف والأرباح وكذلك الإنتاج والاستهلاك.

إن اتساع مفاهيم علم الاقتصاد وتطورها جعلت منه علماً وثيق الصلة بالعديد من العلوم مثل العلوم الاجتماعية (علم الاجتماع، علم السياسة، علم السكان وعلم الإحصاء)، وعلم النفس وغيرها من العلوم الأخرى. ويمكن تقسيم علم الاقتصاد إلى حقلين رئيسيين هما : الاقتصاد الجزئي والاقتصاد الكلي.

هذا وتعتمد الإدارة المالية بقوة على المفاهيم والنظريات والأدوات التي طورها الاقتصاديون. وتبدأ الإدارة المالية بالنظريات والفرضيات المتصلة بالإقتصاد الجزئي لتوضيح النشاطات التي تمارسها المنظمات المعاصرة. كما تستعير من الاقتصاد الكلي أدوات التنبؤ وغيرها من النماذج (Models) في تحليل الأوضاع الحالية للتنبؤ بالعمليات والنشاطات المستقبلية. ولكن الإدارة المالية أقل اهتماما من الاقتصاد بالنظريات وأكثر تركيزاً على النواحي التطبيقية (2).

---

(2)John J . Hompton, Financial Decision Mohing (4 th Edition), Concepts Problems & Cases , Prentice Hall, Englewood Cliffs, Now Jersy, 1989 PP. 2-4.

1-2-تطور مفهوم وظيفة التمويل

مرت الإدارة المالية بتطورات هامة متميزة خلال القرن الحالي. فعندما نشأت الإدارة المالية كحقل مستقل من حقول المعرفة الانسانية خلال السنوات الأولى من القرن الحالي، كان التركيز على الجوانب القانونية للعمليات المالية المتصلة بتأسيس المنظمات واندماجها وحماية الحقوق المتصلة بالأسهم والأوراق المالية الأخرى.

وعندما اجتاحت الشركات الصناعية أسواق الدول المتقدمة كانت من أهم المشاكل التي واجهتها تلك الشركات هي كيفية توفير الأموال اللازمة للتوسع في المشروعات الصناعية، خاصة وأن أسواق رؤوس الأموال (الأسواق المالية) كانت بدائية. أضف إلى ذلك فإن القوائم والتقارير المالية التي يعدها المحاسبون كانت غير موثوقة. وترتب على ذلك تردد المستثمرين في شراء الأسهم والسندات. وفي ضوء هذه الأوضاع كان تركيز الإدارة المالية على الموضوعات القانونية المتصلة بحماية الاصدارات من الأسهم والأوراق المالية. وقد استمر التركيز على الجوانب القانونية خلال عقد العشرينات وحتى سنة 1930 حيث حدث الكساد الكبير وترتب عليه إفلاس العديد من المصانع والشركات. وفي هذه المرحلة تحول التركيز على موضوعات إعادة التنظيم، توفير السيولة، وضرورة التقيد بالإجراءات والأنظمة الحكومية المتصلة بالأسواق المالية وقد بقيت الإدارة المالية في هذه الفترة أيضاً وصفية Descriptive وقانونية المنحى Legalistic، إلا أن التركيز في المفاهيم المالية أنصب على بقاء المنظمات Survival بدلاً من تأمين الأموال اللازمة للتوسع.

أما خلال الأربعينات والخمسينات من هذا القرن فقد ظلت الإدارة المالية علماً وصفياً يصف المؤسسات والمعاملات المالية من وجهة نظر المتعاملين الخارجيين مع المنظمة وليس من وجهة نظر الإدارة الداخلية للمنظمة. وقد شهدت

هذه الفترة تطوير بعض التقنيات المتصلة بتعظيم أرباح المنظمة، كما بدأت أسـعار الأسهم تحظى بالاهتمام.

وفي أواخر الخمسينات طُورت أدوات تحليلية جديدة وبدأ تركيز المحلليـن الماليين ينصب على جانب الموجودات من الميزانية العمومية للمنظمة بـدلاً مـن جانب المطلوبات وحقوق الملكية. كما بدأت المنظمات باستخدام الحواسيب وتطوير النماذج والمعادلات المالية للمساعدة فـي إدارة الخـزون السـلعي، إدارة النقديـة وحسابات المدنيين وكذلك الأصول الثابتة. وتدريجياً بدأت الإدارة الماليـة تحـول الانظار من المتعاملين الخارجيين إلى الإدارة الداخلية للمنظمة، بمعنـى الاهتمـام بوجهات نظر الإدرايين. هذا وقد بقيت الإدارة المالية في هذه المرحلة الزمنية تـهتم بالنواحي الوصفية والقانونية ولكن من حيث آثارها على القرارات المالية.

أما في الستينات والسبعينات من هذا القرن فقد شهدت الإدارة المالية عـودة للإهتمام بجانب المطلوبات وحقوق الملكية من الميزانية العمومية ولكن بتركيز أكبر ليس على الجوانب القانونية. **وقد إنصب التركيز في هذه المرحلة على موضوعات مثل المزيج الأفضل لمصادر التمويل وكيفية اتخاذ قرارات الاستثمار وأثر هذين المفـهومين على تمويل المنظمة، وعلى اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة أو ثـروة حملة الأسهم مع الاعتراف بأن نتائج أعمال المنظمة المالية تؤثر علـى كيفيـة تعـامل المستثمرين معها.** وقد ترتب على هذا الاعتراف تزاوج بيـن نظريـة الاسـتثمار والإدارة المالية (3).

أما في مرحلة الثمانينات فقد تجاوز المدير المالي الدور التقليدي المتصـل بإعداد التقارير المالية وتوفير الأموال. فقد أصبحت المشروعات أكبر حجما وأكـثر

(3)Engene F . Brigham , Fundamentals Of Financial Mgnt (5 Th Edition ,) The Dryden Press , Orlando 1989, P. 5-6

تعقيداً وباشرت الإدارة المالية مسؤولية مواجهة المشكلات المالية واتخاذ القرارات المتصلة بإدارة موجودات المنظمة. **وأصبح المدير المالي منغمساً في دراسة وتحليل كامل الأموال المستثمرة في المنظمة وكيفية تخصيص الأموال للمشروعات والنشاطات المختلفة وفي قياس نتائج هذه التخصيصات.** كما أصبح يتعامل مع المتغيرات التي تؤثر على السيولة والربحية وتتضمن هذه المفاهيم الموضوعات التالية.

1- ارتفاع تكاليف التمويل المرتبطة بالاستثمارات حيث أن ارتفاع هذه التكاليف بالغة الخطورة في بيئة تتسم بارتفاع قيمة الاستثمار Capital –Intensive .

2- استراتيجيات التنويع Diversification سواء في المنتجات أو الأسواق أو خطوط الإنتاج.

3- التأكيد على نمو المنظمة Org Growth وما يتطلبه ذلك من مصادر تمويل جديدة وحسن استخدام الموارد الحالية.

4- ارتفاع معدلات التضخم وما لها من آثار على دقة التنبؤات والتخطيط لنشاطات المنظمة المستقبلية.

5- ارتفاع وتيرة التغير Change في التكنولوجيا وما يصاحبها من ارتفاع معدلات الانفاق على الأبحاث والتطوير.

6- سرعة معالجة المعلومات باستخدام الكمبيوترات السريعة وانتشار شبكات من المعلومات مثل الانترنت والكمبيوترات الشخصية والخلوي واللاقطات التلفزيونية الحديثة (الصحون اللاقطة أو الدش Dish).

وبدخولنا عقد التسعينات أصبحت الإدارة المالية أكثر إثارة وتحدياً حيث أصبحت القرارات المالية تعني أساساً بتطوير المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة القرارات في بيئة تتصف بالتعقيد وسرعة التغير. لقد أصبح تنظيم الإدارة

المالية يؤكد على مواجهة مشاكل المنظمة من ناحية وعلى مساعدة المديرين في الإجابة على الأسئلة المتصلة بالمنظمة وإنجازاتها المتنافسة (منهج الاستراتيجيات المتنافسة) [4].

ومن أهم هذه التساؤلات ما يلي :

1- ما هي البدائل المختلفة لتوظيف رأس المال وأيها تختار

2- ما هي الخطوات الواجب اتباعها لزيادة قيمة المنظمة أو قيمة اسهمها؟

3- ما هي احتياجاتنا من رأس المال العامل اللازمة لتشغيل المنظمة؟

4- أين تتوجه المنظمة للتمويل طويل الأجر وما هي تكلفته؟

5- هل يتوجب على المنظمة الإعلان عن أرباح الأسهم، وإذا كانت الإجابة نعم، ما هو حجم العوائد الذي يتوجب إعلانه [5].

2-الأهداف المالية للمنظمات

تعمد منظمات الأعمال الناجحة عادة إلى تطوير هياكل مالية هادفة. ويمارس المدراء الماليون لهذه المنظمات مجموعة من النشاطات التي تساعد في تحقيق أهداف الإدارة المالية. وهذه الأهداف تساعد بدورها على تحقيق أهداف المنظمة التشغيلية. وتؤكد المنظمات عادة على تظافر جهود كافة الوحدات الإدارية باتجاه تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً. وحيث أن منظمات الأعمال تبحث دائماً عن

(4)John J . Hampton, Financial Decision Making (4 th Edition), Concepts Problems & Cases , Prentice Hall, Englewood Cliffs, Now Jersey, 1989 PP, 1-2.
(5)Ibid. , P.2.

الربح، فإن الأهداف الرئيسية لهذه المنظمات تتمثل في تعظيم الأرباح وتعظيم قيمة المنظمة.

2-1- تعظيم الأرباح

إن الهدف الأول لمنظمات الأعمال هو تعظيم أرباحها. ويعتقد معظم رجال الأعمال بأنهم قادرون على تحقيق هذا الهدف إذا استطاعوا تحقيق أكبر قدر من الأرباح في الوقت الذي يحافظون فيه على خفض النفقات أو تقليلها. ويتميز هدف تعظيم الأرباح ببساطته ووضوحه. هذا ويسهل فهمه كهدف لمنظمات الأعمال حيث تتركز الجهود على كسب المال.

إن هدف تعظيم الأرباح ذائع الصيت بين رجال الأعمال ومنظماتهم إلا أنه في واقع الأمر يتسم ببعض مناحي الضعف وأهمها (6).

2-1-1الغموض : وتتأتى مشكلة الغموض هنا من تعريف مصطلح " الربح" "Profit" فالربح في المدى القصير يختلف عنه في المدى البعيد. فإذا استطاعت شركة صناعية تشغيل ماكناتها طيلة العام دون صيانتها، سوف ينعكس ذلك على ربحيتها لهذا العام ولكنها تجد نفسها مضطرة لمضاعفة الصيانة في السنوات اللاحقة، وبالتالي تتدنى ربحيتها. يتضح من هذا السياق أن تعظيم الأرباح لا يعني إهمال المدى البعيد لصاح المدى القصير.

2-1-2-إهمال التوقيت : It Ignores Timing: لأن العملة تفقد جزءا من قيمتها من سنة لأخرى بسبب اختلاف القوة الشرائية للنقود (التضخم) يتوجب على منظمات الأعمال (7) التي تبحث عن الربح أن تعطي العامل الزمني أهميته فيما يتصل

(6)Ibid. .

(7) تستخدم مصطلح منظمات الأعمال ومنظمات الأعمال كمترادفين.

بالتدفقات النقدية والأرباح. فإذا افترضنا أن منظمة لديها بديلان للاستثمار أحدهما يعطيها ربحاً بمعدل 20% لمدة ثلاثة سنوات وآخر ربحاً بمعدل 17% لمدة خمس سنوات فأيهما أفضل بمقياس الربحية ؟ لا شك أن البديل الثاني هو الأفضل لأنه يحقق ربحاً إجمالياً أكبر للمنظمة من البديل الأول.

2-1-3-إهمال الجوانب الكيفية للنشاطات المستقبلية : إن منظمات الأعمال لا تقوم بنشاطاتها بهدف تحقيق أعلى ربحية ممكنة فحسب، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى تقدير موضوع نمو المبيعات عالياً من خلال تخفيض الأرباح مقابل تحقيق الاستقرار المنشود الذي تحققه زيادة المبيعات. كما تلجأ بعض المنظمات إلى استراتيجيات التنويع في المنتجات والأسواق لتقوية مركزها التنافسي في السوق حتى ولو ترتب على ذلك تدني قيمة الأرباح الكلية. كذلك تعمد بعض المنظمات إلى استخدام نسبة من أرباحها لتحقيق بعض الأهداف الاجتماعية الكلية أو الأهداف الخاصة بالمجتمعات المحلية، وقد بات معروفاً بأن الأهداف غير المتصلة بالربحية تؤثر في تحديد أهداف المنظمات التي تسعى لتعظيم أرباحها.

2-2- تعظيم قيمة المنظمة أو تعظيم ثروة المستثمرين Maximization Of Wealth

إن الهدف الرئيس الثاني الذي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه هو تعظيم قيمة المنظمة على المدى البعيد. ويعرف هذا الهدف ايضاً باسم تعظيم الثروة. حيث تعرف " الثروة " **بصافي القيمة الحالية للمنظمة** [8]. وبدلاً من التركيز المباشر على الأرباح، فإن هدف تعظيم القيمة أو الثروة يركز على مدى تأثير

(8)Ibid.

الأرباح على القيمة السوقية لأسهم المنظمة في المدى البعيد. ويمكننا احتساب القيمة السوقية لأسهم المنظمة من خلال المعادلة التالية.

القيمة السوقية لأسهم المنظمة = صافي قيمة الأرباح المتوقعة على المدى البعيد بعد خصم الضرائب / العائد المتوقع الذي يقبل به المستثمرون لشراء أسهم المنظمة والاحتفاظ بها

- إن هدف تعظيم الثروة يوخي ببعض العوامل الأخرى خلافاً للربح حيث أن القيمة على العوامل المدى البعيد تتأثر بنمو المنظمة، ومدى المخاطرة التي يقبل بها المستثمرون، وأسعار الأسهم في السوق المالي، وقيمة عوائد الأسهم المدفوعة للمستثمرين .

وبشكل عام يتوجب على المنظمة التي تسعى لتعظيم قيمتها أن تقوم بالآتي[9]:

2-2-1- **تجنب المخاطرة العالية:** وحيث أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطرة والربحية فإن المشروعات ذات المخاطرة العالية غير مأمونة العواقب. فقد يتحقق الربح العالي ولكن في حالة الفشل تكون الخسارة فادحة. وتجدر الإشارة هنا أن القيام بمثل هذه المشروعات على المدى الطويل يعني أن هفوة واحدة في إحدى السنوات قد تودي بالمنظمة مرة واحدة.

2-2-2- **دفع عوائد الأسهم Pay Dividends** : إن عوائد الأسهم هي تلك الدفعات التي تدفعها المنظمة لحملة الأسهم الذين يملكون المنظمة. إن دفع العوائد يجب أن يتوافق مع حاجات كل من المنظمة وحملة الأسهم. فخلال فترة النمو من حياة المنظمة تكون العوائد صغيرة أو تتخذ شكل التوزيعات العينية (توزيع أسهم مجانية)

---

(9)Ibid.

وذلك بهدف توفير النقد اللازم للتوسعات. وعندما تصل المنظمة مرحلة البلوغ [10]، وتقل حاجتها إلى الأموال بهدف التوسع، تستطيع المنظمة رفع قيمة عوائد الأسهم، وكما تستطيع المنظمة رفع قيمه أي دافع عوائد مجزية للمستثمرين وزيادة قيمتها الحالية.

2-2-3- التنمية Growth : عندما تستطيع المنظمة زيادة مبيعاتها والتوسع في منتجاتها وأسواقها فإنها تحمي نفسها من التراجع، وبالتالي الخروج من السوق (الإفلاس أو التصفية)، ذلك أن كبر حجم المبيعات واستقرارها وتنوعها يوفر للمنظمة الحماية المطلوبة ضد الكساد الاقتصادي، والتغير في أذواق المستهلكين وتراجع الطلب على منتجاتها حيث لا يعقل أن تحصل هذه الأمور بالنسبة لكافة المنتجات والأسواق وبنفس النسبة أو المقدار، ويتم تعويض النقص في بعض هذه المواد و / أو الأسواق في المواد و / أو الأسواق الأخرى.

2-2-4-**المحافظة على اسعار الأسهم السوقية:** إن المحافظة على قيمة المنظمة في السوق من الاهتمامات الرئيسية للإدارة التي تسعى لتحقيق هدف تعظيم الثروة (القيمة)، ذلك أن سعر السهم في السوق هو الذي يعظم (يزداد). وتستطيع إدارة المنظمة المحافظة على مستوى أسعار أسهمها في السوق من خلال اتخاذ بعض الخطوات : **خلق الطلب على الأسهم، اختيار المشروعات الناجحة لاستثمار فوائض أموالها، وغيرها من الممارسات التي تلفت أنظار المستثمرين، ومن ثم المحافظة على مستويات عالية لقيمة اسهمها.**

إن هدف تعظيم الثروة أكثر جاذبية وفائدة من هدف تعظيم الأرباح ذلك أن هدف تعظيم الثروة يوازن بين العديد من العوامل مثل النمو، الاستقرار تجنب المخاطرة

(10) تمر المنظمة عادة بالمراحل التالية، مرحلة النشوء، مرحلة النمو، مرحلة البلوغ (قمة النمو)، ثم مرحلة الاضمحلال.

العالية، والمحافظة على أسعار الأسهم في السوق بدلاً من العامل الوحيد الذي يركز على هدف تعظيم الأرباح.

هذا وتلعب العوامل التالية دوراً هاماً في تحديد مستويات أسعار الأسهم:

1- العوائد المتوقعة للسهم.

2- توقيت تدفقات هذه العوائد.

3- المخاطرة المتصلة بالعوائد المتوقعة.

4- مدى الاعتماد على القروض في تمويل احتياجات المنظمة.

5- والسياسات الخاصة بتوزيع عوائد الأسهم (11).

2-3- طرق تحديد أهداف وظيفة التمويل

لكل إدارة من إدارات منظمة الأعمال أهدافها المحددة، كما هو الحال بالنسب للإدارة المالية. فإدارة التسويق تتبنى أهدافاً مثل زيادة المبيعات والنفاذ إلى أسواق جديدة. كما تتبنى إدارة الإنتاج أهدافاً مثل تخفيض نفقات الإنتاج وتقليص الزمن اللازم للإنتاج وتطوير الوسائل والأدوات الإنتاجية. ويعتبر قيام كل إدارة من هذه الإدارات بإنجاز أهدافها بمثابة مساهمة هامة في تحقيق هدف تعظيم الثروة. وهو الإدارات بإنجاز أهدافها بمثابة مساهمة هامة في تحقيق هدف تعظيم الثروة. وهو الهدف الرئيس للإدارة المالية. وحتى نكون أكثر دقة وموضوعية في تحديد أهداف الإدارة المالية طور علماء المالية والإدارة منهجين لتحديد هذه الأهداف المالية هما :

(11)Engene F . Brigham , Fundamentals Of Financial Mgnt (5 Th Edition ,) The Dryden Press , Orlando 1989, P.24.

2-3-1-منهج الربح - المخاطرة Profit – Risk Approach : ويعتمد هذا المنهج على محاولة الموائمة بين الربحية ودرجة المخاطرة. وطبقاً لهذا المفهوم يتوجب على الإدارة المالية السيطرة على الدفقات النقدية مع السماح بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات في محيط البيئة التشغيلية للمنظمة. **هذا ويصنف هذا المنهج الأهداف المالية بالأهداف الأربعة التالية :**

1- تعظيم الأرباح : حيث يتوجب على الإدارة المالية الكفاح من أجل تحقيق نسبة ربحية عالية على المدى الطويل أساساً وكذلك تحقيق هذه الربحية على المدى القصير.

2- تقليل المخاطرة لأقل حد ممكن : وفي هذا الإطار، على الإدارة المالية تجنب الأعمال ذات المخاطرة العالية غير الضرورية مع التنبؤ بالمشاكل التي قد تعترض نشاطاتها ووضع الحلول المناسبة لها.

3- السيطرة التامة على التدفقات النقدية الداخلة والخارجة: ومعنى ذلك قيام الإدارة المالية بمراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لضمان حمايتها واستخدامها استخداماً أمثلاً، كما يتوجب تصميم نظام للتقارير المالية لتأمين وصول المعلومات والصورة الحقيقية لنشاطات المنظمة. كما يتوجب متابعة مناحي الضعف ورصد مواقع حدوثها واتخاذ الخطوات التصحيحية بشأنها دونما أي تأخير.

4- توفير المرونة : بمعنى أن تكون المنظمة قادرة على اتخاذ المبادرات التي من شأنها التعامل مع عوامل عدم التأكد المستقبلية. وتتحق المرونة بالإدارة الكفؤة للأموال والنشاطات.

2-3-2-منهج السيولة - الربحية Liquidity – profitability Approach: وطبقاً لهذا المنهج فإن أهداف الإدارة المالية تتمثل بالهدفين الرئيسيين:

1-السيولة : وتعني توفر الكم المناسب من النقدية التي تكفي لمقابلة كافة الالتزامات المالية للمنظمة تجاه الغير في كافة الأوقات. أي قدرة المنظمة على دفع كافة التزاماتها في أوقاتها المحددة وتوفير مبلغ من المال يمكن المنظمة من شراء احتياجاتها نقداً والحصول على الخصم النقدي لهذه المشتريات. وبالإضافة إلى ذلك، يجب توفر مستوى معين من النقدية كاحتياطي لمواجهة الحالات الطارئة.

2-الربحية : والربحية تعني قدرة المنظمة على تحقيق أرباح ترضي المستثمرين في معرض تحقيق الهدف الأهم وهو تعظيم قيمة المنظمة أو تعظيم قيمة أسهمها. وتجدر الإشارة هنا أن المنهجين أعلاه متشابهان ومتداخلان إلى حد بعيد (12).فهدف تقليل درجة المخاطرة في المنهج الأول (المنهج) يتحقق جزئياً من خلال توفير السيولة الكافية، كما أن توفير السيولة الكافية في المنهج الثاني (المنهج ب) يؤدي إلى تقليل درجة المخاطرة وعلى ذلك أن كلا المنهجين متداخلان ومتكاملان. ومهما كان التصنيف الذي تتبعه للأهداف المالية يتوجب على المدراء الماليون فهم أهداف المنظمة وأهداف الوظائف المالية (13).

3-وظائف الإدارة المالية Functions Of Financial Mgnt

(12)John J . Hampton, Financial Decision Making, Concepts Problems & Cases (4 th Edition), Prentice Hall, Englewood Now Jersey, 1989 P.10.

(13) Ibid.

يمارس المدراء الماليون لغايات تحقيق أهدافهم العديد من المهام وفي مجالات مختلفة (Areas)، نسميها لغايات هذا البحث " **المجالات الوظيفية للإدارة المالية** (Functional Areas Of Finance). هذا ويصنف كتاب المالية أهداف الإدارية المالية بأحد منهجين: (1) منهج السيولة– الربحية– Liquidity Profitability Approach و(2) منهج إدارة الأصول أو الأموال أي الأشياء التي تنصب عليها الإدارة المالية Assets and/ Or Funds Approach . هذا ويمكننا هذا التصنيف لوظائف الإدارة المالية من التمييز بين الوظائف التنفيذية (اتخاذ القرارات) والوظائف الاستشارية للمدراء الماليون (14).

وفي إطار هذا التصنيف يمكننا تقسيم وظائف الإدارة المالية إلى المجموعات التالية :

3-1-الوظائف التي تحقق السيولة

لغايات تأمين السيولة الكافية واللازمة لتمكين المنظمة من ممارسة نشاطاتها، تقوم الإدارة المالية بالأعمال التالية :

3-1-1-التنبؤ بالتدفقات النقدية :كي تتمكن المنظمة من مزاولة أعمالها اليومية، يتوجب على إدارتها تأمين القدرة على دفع التزاماتها في مواعيدها المحددة. وتتحقق هذه القدرة بشكل أساسي من خلال الموائمة بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة. (أي بين عناصر المقبوضات وعناصر المدفوعات). وعليه يتوجب على الإدارة المالية أن تكون قادرة على التنبؤ **الموضوعي والدقيق ومن حيث الكم والتوقيت بين التدفقات الداخلة والتدفقات الخارجة.**

---

(14) Ibid.

3-1-2- تدبير الأموال - Raising Funds: يتم تمويل العمليات والنشاطات الخاصة بالمنظمات من مصادر مختلفة. وتفضل بعض المصادر على غيرها من وقت لآخر طبقاً لأوضاع السوق ومعطياته المختلفة. وعلى ذلك يتوجب على الإدارة المالية معرفة كمية الأموال المتاحة من كل مصدر والفترات الزمنية التي تحتاجها فيها وكذلك الشروط المتصلة بالحصول عليها من حيث سعر الفائدة، مواعيد السداد، المشاركة في إيرادات المنظمة وغيرها من الشروط. أضف إلى ذلك يتوجب على الإدارة المالية أن تكون قادرة على المفاضلة بين مصادر التمويل الذاتية (إصدار أسهم جديدة، استخدام الفوائض النقدية والاحتياطات) ومصادر التمويل الخارجية (كالقروض والائتمان التجاري والائتمان المصرفي).

3-1-3- إدارة التدفقات الداخلية للأموال Managing The Flow Of Internal Funds: لأي منظمة كبيرة معاصرة عدداً من الحسابات في البنك (البنوك) التي تتعامل معها، ولكل منها غاياته الخاصة. هذا وتجري العديد من التحويلات من والي هذه الحسابات المختلفة لسبب أو لآخر. وعليه يجب مراقبة هذه العمليات المالية الداخلية مراقبة حثيثه وفعاله، ذلك أن بعض هذه الحسابات قد تفيض الأموال المودعة فيها عن الحاجة في حين نجد أن حسابات أخرى تعاني من عجز النقدية. وفي كلا الحالتين تتكبد المنظمة تكاليف إضافية، لوجود فائض غير مستغل في بعض هذه الحسابات يضيع على المنظمة فرص استثمارها، والعجز في الحسابات الأخرى قد يدفع إدارة المنظمة إلى الائتمان أو الاقتراض ودفع تكاليف إضافية قد تكون المنظمة في غنى عنها. وبناءً على ذلك يتوجب على الإدارة المالية مراقبة التدفقات الداخلية لهذه الحسابات وعدم السماح بزيادتها عن الحد اللازم أو نقصها عن الكم المطلوب.

3-2-الوظائف التي تحقق الربحية

لغايات تحقيق الربحية يصبح المدير المالي جزءاً لا يتجـــزأ مـــن الإدارة الكلية للمنظمة، حيث يقدم المدخلات المتصلة بالمعلومات المالية والتي على أساسها تتخذ القرارات. وتتضمن وظائف الإدارة المالية في إطار تحقيق الربحية ما يلي :

3-2-1-السيطرة على التكلفة Cost Control: تقوم الإدارة المالية بإعداد التقـــارير والمعلومات المالية عن المجالات الوظيفية للمنظمة كمصاريف الإنتاج والتســـويق والتخزين وغيرها من المجالات. وبحكم إطلاعه المباشر على هذه النفقـــات، فـــإن المدير المالي أول من يلاحظ ارتفاع التكاليف المتصلـــة بـــالموردين (المشـــتريات والنقل والتخزين) وعمليات الإنتاج ومن واجبه إبداء الرأي حولها وتقديم التوصيات التي تمكن من تخفيضها والسيطرة عليها.

3-2-2- التسعير Pricing:من أهم القرارات التي تتخذ في منظمة الأعمال مـــا يتصل منها بتسعير المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء. هذا وتعتـــبر فلســـفة التسعير وسياساته من أهم العوامل التي تؤثر على نتائج جهود التسويق ومســـتويات المبيعات وعلى صورة المنظمة في أذهان المتعاملين معها. وعلى ذلك فإن قرارات التسعير يجب أن تكون عملاً مشتركاً لكل من الإدارة المالية وإدارة التسويق حيـــث تقدم إدارة التسويق المعلومات المتصلة بآثار التســـعير علـــى مســـتويات الطلـــب والوضع التنافسي في السوق في حين يقدم المدير المالي المعلومات الخاصة بالتكلفة ومستوياتها المختلفة في المستويات المختلفة للإنتاج، وهوامش الربح المتوقعة فـــي هذه المستويات. وفي الواقع تقدم الإدارة المتمثلة بتسعير السلع والخدمات المعلومات التي تعتبر الأساس الذي تبنى عليه سياسات التسعير المختلفة.

3-2-3- التنبؤ بالأرباح : Forecasting Profits: مـــن مســـؤوليات الإدارة الماليـــة الرئيسة، جمع المعلومات المالية وتحليلها بهدف التنبؤ بمستويات الأرباح المتوقعـــة في ظل المتغيرات ذات العلاقة وكي يستطيع الإداري من التنبؤ بالأرباح المتوقعـــة

من مبيعات المنظمة المستقبلية، يجب أن تجمع المعلومات المتصلة بمستويات المبيعات ومستويات التكاليف لكل مستوى من المستويات (حجوم المبيعات)، وتقدير نفقات البيع والترويج والتسويق والنفقات الإدارية الأخرى. وتقوم الإدارة المالية بهذه العمليات من خلال مجموعة من النماذج والمعادلات المالية بهدف الوصول إلى الإجابة عن سؤال هام هو : هل تبرر الأرباح المتوقعة النفقات اللازمة لتحقيقها؟

3-2-4- قياس العائد المطلوب Measuring Required Return: إن العائد المطلوب Required Return هو العائد الذي نتوقعه ونقبل به قبل الموافقة على استثمار أموال المنظمة في نشاط ما. أن أي استثمار تقوم به المنظمة في أحد المجالات المختلفة لشاطاتها يقابله مستوى معيناً من المخاطرة. ويتوجب أن يكون العائد المتوقع لهذا الاستثمار متناسباً مع مستوى المخاطرة المتصلة به. هذا ويعتبر تحديد العائد المتوقع أو تكلفة رأس المال من الوظائف المتصلة بالربحية [15].

3-3- الوظائف الإدارية للإدارة المالية

يمارس المدير المالي أثناء قيامه بالوظائف المختلفة لتحقيق السيولة والربحية دورين رئيسيين Two Specific Roles. حيث يمارس، **دور المدير** دور متخذ القرار، ودور المشارك في فريق عمل لغايات تعظيم قيمة المنظمة على المدى الطويل. **أما الدور الثاني فيمارسه كموظف متخصص أو كخبير في شؤون المال والأسواق المالية** أي كانسان ذو معرفة ومهارات خاصة في إدارة الأموال. هذا ويمكن ملاحظة هذين الدورين فيما يسمى إدارة الأصول Managing Assets وإدارة الأموال Managing Funds.

---

(15) Ibid.

3-3-1-إدارة الأصول : تعرف الأصول بأنها المورد التي تمكن المنظمة من مزاولة نشاطها. ويتضمن هذا المصطلح المباني، الآلات، السيارات، المخزون، السلعي، النقد وكافة الأصول الأخرى سواء كانت مملوكة للمنظمة أو مستأجرة. هذا ويتوجب إدارة هذه الأصول بكل العناية والكفاية وتتخذ في سبيل ذلك القرارات العديدة والمختلفة. أن وظيفة إدارة الموجودات يتصل بدور متخذ القرار للمدير المالي آنف الذكر. حيث يتعاون موظفو الإدارة المالية مع موظفي الإدارات الأخرى لتقرير كيفية الاستفادة من مختلف الأصول المتاحة للمنظمة. ويحدد هؤلاء جميعهم عناصر الأصول المختلفة والخليط الأفضل منها Optimal Mix Of Resources، اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. كما يحددون الوسائل الأفضل لاستثمار هذه الأصول أخذين بعين الاعتبار تقليل الهدر Waste في المواد والنفقات. وتجدر الإشارة هنا، إن هذه القرارات تتصل اتصالاً مباشراً بكل م السيولة والربحية ذلك أن تحويل الأصول المعطلة (غير المستقرة) إلى نقدية مثلاً يساهم في تحسين السيولة في حين أن تخفيض التكاليف يساهم في زيادة الربحية.

3-2-2-إدارة الأموال : ويمكن تعريف الأموال بالأصول النقدية. وتتضمن هذه الأصول : النقدية التي تحتفظ بها المنظمة سواء في الخزينة أو البنك، الأموال المقترضة من المنظمات الأخرى، والنقدية المتأتية من شراء أسهم المنظمة الجديدة سواء الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة. وفي إدارته لأموال المنظمة يقوم المدير المالي بدور الموظف المتخصص الذي يتميز بالمعارف والمهارات المالية كما يقوم بدور الاستشاري للمدير العام أو مجلس الإدارة (الإدارة العليا). والمدير المالي هو المسؤول عن توفير الأموال الكافية لتشغيل المنظمة من ناحية ودفع التزاماتها للغير من الناحية الأخرى ويتوجب تخصيص الأموال اللازمة لتمويل المشتريات من

الأصول الثابتة والأصول المتداولة ودفع عوائد الأسهم والسندات، كم يتوجب تحديد مصادر التمويل طويلة الأجل كالقروض وغيرها.

يتضح مما تقدم أن وظيفة إدارة الأموال تتصل أيضاً بالسيولة والربحية ذلك إن الإدارة السيئة لأموال المنظمة قد تتسبب في عدم قدرتها على موجهة التزاماتها (الإعسار المالي) أو تحمل المزيد من الفوائد والنفقات وفي ذلك نحرم المنظمة من تحقيق بعض العوائد التي تساهم في زيادة أرباحها. كما أن إساءة اختيار طرق التمويل المناسبة (الائتمان التجاري، طرح الأسهم والسندات، والاقتراض) قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف المتصلة بها (كالفوائد والعمولات ونفقات الإصدار) مما يقلل من عوائد الاستثمار.

هذا ويمثل الشكل (10-1) كيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلال القيام بوظائف الإدارة المالية وتحقيق أهدافها على النحو الذي شرحناه آنفاً.

الشكل (10–1)

القيام بوظائف الإدارة المالية	يؤدي إلى	تحقيق أهداف الإدارة المالية	وتؤدي بدورها	تحقيق أهداف المنشأة
- الوظائف المتصلة بالسيولة - الوظائف المتصلة بالربحية - الوظائف المتصلة بإدارة الأصول والالتزامات	منهج المخاطرة الربحية	- تعظيم الأرباح - تقليل المخاطرة - تأمين الرقابة والسيطرة - تأمين المرونة	تعظيم الربحية	- ويتسم هذا الهدف بـ - الغموض - اهمال التوقيت - تجاوز عوامل الجودة
	منهج السيولة الربحية	- تحقيق السيولة - تحقيق الربحية	تعظيم الثروة	ويتسم الهدف بـ: - تجنب المخاطرة - مراعاة النمو - مراعاة دافع عوائد تخزين المساهمين - المحافظة على أسعار

هذا وتجدر الإشارة هنا أن بعض كتاب الإدارة المالية يصنفون وظائف الإدارة المالية في المجموعتين التاليتين:

أ- الوظائف التقليدية وتتضمن :

1- التخطيط المالي.

2- التنظيم المالي.

3- والرقابة المالية.

ولا تختلف هذه الوظائف في جوهرها عن وظائف المدير التي درسناها في مبادئ الإدارة [16].فالتخطيط يتعلق بالنشاطات المستقبلية للمنظمة وما يتصل بها من

(16) د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 1995، ص 322-327.

التنبؤ بالاحتياجات المالية والمفاضلة بين مصادر التمويل المختلفة والتنبؤ بعوائدها في ظل المتغيرات والعوامل والمؤشرات المستقبلية. أما التنظيم فيتعلق بتقسيم المهام والنشاطات المالية واعادة تجميعها في الدوائر والأقسام والفروع المختلفة للدائرة المالية وتحديد موقعها على الهيكل التنظيمي وإعداد الخرائط التنظيمية وأدلة التنظيم أما الرقابة المالية فتتصل بوضع المعايير وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري والمخطط ومعالجة الانحرافات.

ب- الوظائف المالية المتخصصة: وتتضمن هذه الوظائف.

1- التحليل المالي

2- تقييم الاستثمارات الرأسمالية.

3- التمويل.

4- إدارة الأصول.

ولا تختلف هذه الوظائف في جوهرها عن وظائف الإدارة المالية التي بحثناها تحت عناوين وظائف الإدارة المالية التي تحقق السيولة والوظائف التي تحقق الربحية والوظائف الإدارية للإدارة المالية أي إدارة الأصول والأموال.

4- تنظيم الإدارة المالية organization Financial Mgnt

تختلف المنظمات الكبيرة في كيفية تنظيم إدارتها المالية وذلك للأسباب التالية :

1- اختلاف الحاجات : تختلف حاجات المنظمات باختلاف طبيعة عملها، حجم المنظمة وأنواع التمويل اللازمة لتشغيلها. فالشركات الصناعية تحتاج كمّاً كبيراً من الأموال لتمويل مشترياتها من الآلات، والمواد الخام ونفقات الشحن والتخزين. أما المنظمات الخدمية فليس لها حاجة لتمويل العمليات الإنتاجية لأنها تقوم بتقديم الخدمات ولا تنتج سلعاً كما هو الحال في الشركات الصناعية.

2- مقدرة ومهارة موظفي الإدارة المالية : إن القدرات الشخصية والمهارات الفنية والتدريب الذي يتلقاه موظفي الإدارة المالية، تلعب دوراً هاماً في هيكلة الدائرة المالية. فإذا توفرت القدرات والمهارات والتدريب اللازم لفريق الإدارة المالية تستطيع المنظمة استغلال هذه الكفاءات لأقصى درجة ممكنة. أما إذا كان هذا الفريق لا يتمتع بالكفاءات المطلوبة فإن المنظمة تقلل من اعتمادها على القدرات الشخصية لهؤلاء، وقد تستعين بالأدوات والنماذج الذي توفرها تكنولوجيا الحاسوب المعاصرة مثل : (SPREADEHEETS) والكمبيوتر الشخصي وخلافه، والتي تسهل إعداد القوائم والنسب المالية وعمليات التحليل المالي [17].

3- الفلسفة المالية التي تتبعها المنظمة : وتختلف المنظمات في مناهج إدارتها المالية، فمنها من يتبع المنهج الكلاسيكي ومنها من يطبق المناهج

---

(17) Ibid. p.18.

الحديثة كما أن بعض المنظمات تستخدم أجهزة الكمبيوتر بكثافة عالية في حين يعمد البعض الآخر إلى استخدام الأنظمة الميكانيكية من تسجيل للعمليات، وترحيل لدفاتر الأستاذ والدفاتر المساعدة الأخرى، إلى استخراج الحسابات الختامية بالطرق المحاسبية الكلاسيكية المعروفة. ويستخدم البعض الآخر البيانات المالية للتنبؤ بالأوضاع المالية المستقبلية.

موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال

تزايدت أهمية الإدارة المالية خلال القرن الحالي حتى غدت من الإدارات الرئيسية لمنظمات الأعمال الكبيرة المعاصرة. وتطورت الألقاب التي أعطيت للمدير المالي من محاسب المنظمة إلى المدير المالي إلى مساعد المدير العام للشؤون المالية. كما تطورت وظائف الإدارة المالية من حفظ السجلات المالية واستخراج نتائج الأعمال إلى الانخراط في عمليات صنع القرار المتصلة بكافة إدارات المنظمة من خلال تقديم المعلومات والإرشادات التي تساعد في اتخاذ القرارات، ومن مجرد قياس نتائج الأعمال إلى إدارة أصول المنظمة وأموالها وإعداد التقارير المالية والقيام باحتساب النسب المالية وتحليل القوائم المالية ونتائج الأعمال وتطورت أهدافها من مجرد تعظيم الأرباح إلى تعظيم القيمة الحالية أو ثروة المنظمة وضمان بقائها واستمرارها كما سبق وبينا آنفاً.

وقد انعكس كل هذا على موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وعلى الإدارات أو الأقسام التي تتكون منها هذه الإدارة الحيوية. وقد تمخض عن كل هذه التطورات شيوع استخدام المناصب الإدارية الثلاث التالية، وخاصة في الشركات الأمريكية:

أ- نائب المدير للشؤون المالية Vice – President Finance : ويمنح هذا اللقب للمدير المالي الذي يرتبط مباشرة بمدير عام المنظمة. هذا ويقوم هذا المدير المالي بمهام تنفيذية (Line) ومهام استشارية (Staff) ويعتبر المسؤول عن كافة النشاطات المالية بما في ذلك التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات والإدارة. ويشرف المدير المالي على مساعدين له **هما المراقب المالي** (Controller) **وأمين المال** (Treasurer).

ب- أمين المال Treasurer: ويمارس أمين المال الوظائف المتصلة بإدارة الأموال (Mgnt Of Funds) وتتضمن هذه الوظائف، إدارة التدفقات النقدية، التنبؤ باحتياجات المنظمة المالية، تأمين العلاقات الجيدة مع المؤسسات المالية والمحافظة على أموال المنظمة.

جـ- المراقب المالي Controllerويمارس المراقب المالي الوظائف التي تتصل بإدارة الأصول والإشراف عليها. وتتضمن هذه الوظائف: تخطيط الأرباح، الإنفاق الرأسمالي، قياس التكلفة والسيطرة عليها، الدراسات المالية والنشاطات التنفيذية للجهاز المحاسبي وإعداد كشوف الرواتب وصرفها.

5- مصادر التمويل Raising Funds – Resources

تعتبر وظيفة التمويل (تدبير الأموال الكافية واللازمة لاقتناء الأصول Acquisition وتشغيل المنظمة Operating The Firm) من أهم وظائف الإدارة المالية. هذا وتحصل المنظمة على هذه الأموال من مصادر مختلفة تتمثل في الموردين أو الدائنين، والبنوك، ومؤسسات الإقراض المتخصصة من ناحية، ومن المالكين على شكل حصص في رأس المال (في شركات الأشخاص) أو مساهمات في رأسمال المنظمة من الناحية الأخرى.

ويصنف كتاب الإدارة المالية عادة مصادر التمويل في المجموعتين التاليتين [18].

الأولى المصادر الداخلية وتتضمن :

أ- رأس المال المدفوع.

ب- الاحتياطات الاختيارية والاجبارية والمخصصات.

ج- الأرباح المدورة.

الثاني المصادر الخارجية : وتتضمن

أ- القروض قصيرة الأجل.

ب- القروض طويلة الأجل.

ج- السندات.

د- الإصدارات الجديدة.من الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

كما تتصف مصادر التمويل من حيث مدتها إلى مجموعتين أيضاً [19].

---

(18) د. محمد يونس خن، الإدارة المالية، حون وإيللي وأخوانه، نيبورك، 1986 ص (191).

1- المصادر قصيرة الأجل.

2- المصادر متوسطة وطويلة الأجل.

وسوف نحاول التعريف بهذه المصادر المختلفة بما في ذلك التعريف بسماتها وغاياتها.

5-1- مصادر التمويل قصير الأجل

نستطيع تعريف مصادر التمويل قصيرة الأجل بأنها تلك المصادر التي يتوجب سداد قيمتها في فترة زمنية لا تتجاوز السنة [20].

5-1-**سمات التمويل قصير الأجل:** يتميز التمويل قصير الأجل بمجموعة من السمات أهمها :

أ- **تكلفة التمويل** : إن تكلفة التمويل قصير الأجل قد تكون أعلى من تكلفة مصادر التمويل متوسط وطويل الأجل وقد تكون أقل تكلفة أو بدون تكلفة على الإطلاق مثل الكمبيالات.

ب- **التجدد** Rollover Effect حيث تتجدد هذه المصادر من فترة لأخرى. فعلى الرغم أن مصادر التمويل قصيرة الأجل، واجبة السداد خلال فترة أقصاها سنة واحدة، إلا أن المدفوعات المستحقة والمتمثلة بأوراق الدفع والاستحقاقات الأخرى، تتجدد عادة، باستمرار. بمعنى أن إغلاق أحد هذه الحسابات يصاحبه وخلال نفس الفترة فتح حساب جديد (شراء آجل وبموجب أوراق دفع) مثلاً.

جـ- **السداد الكامل** (Clean Up) ويحدث هذا عادة عندما تشترط البنوك أو بعض الدائنين تسديد كامل قيمة الالتزام خلال المدة المتفق عليها. وتعتبر هذه

(19) John J . Hampton , (Previous Source) P. 426 .

(20) Ibid. P. 426.

السمة من سمات التسهيلات البنكية قصيرة الأجل بهدف ضمان استخدام الأموال المطلوبة للغايات المحددة لها في اتفاقية التمويل.

5-1-2- **أهداف التمويل قصير الأجل :** تستخدم مصادر التمويل قصيرة الأجل لتحقيق الأهداف التالية (21).

أ- **المواءمة بين الأموال المطلوبة وحاجات المنظمة:** تستخدم هذه المصادر عادة لتمويل حاجات المنظمة من المواد الخام أو الحاجات الموسمية أو الحاجات الدورية. هذه الحاجات بطبيعتها لا تحتاج الأموال لفترات طويلة كالقروض والسندات والتمويل قصير الأجل يعتبر أكثر ملائمة لهذه الحاجات.

ب- **تخفيض تكلفة التمويل** Low – Cost Financing إن بعض هذه المصادر معفاة من الفوائد. وبذلك فإن تمويل بعض احتياجات المنظمة من المصادر المعفاة من الفوائد Interest – Free تخفض تكلفة التمويل. ومن أبرز هذه المصادر الشراء الآجل والرواتب والضرائب المستحقة غير المدفوعة والتي لا تدفع عنها فوائد تأخير.

جـ- **تأمين الحصول على أموال إضافية** Secure Additional Funds فقد تجد المنظمة نفسها قد اقتربت من هامش الحد الأعلى للاقتراض أو أنها لا ترغب في إصدار المزيد من الأسهم (زيادة رأس المال) وفي مثل هذه الحالات تكون المصادر قصيرة الأجل هي الملاذ الأخير.

5-1-3- **أشكال التمويل قصير الأجل**

---

(21) Ibid. p. 427

تتضمن مصادر التمويل قصيرة الأجل مجموعة كبيرة من الأشكال ذات السمات والشروط المختلفة. فمنها ما هو مشروط بسقف محدد ومنها ما يتخذ شكل الحساب المفتوح، **ومنها ما هو مكفول ببعض الأصول كالمخزون السلعي أو الأوراق التجارية ومنها ما هو غير مكفول.** إلا أن هذه الأشكال المختلفة من التمويل قصيرة الأجل. يمكن إدراجها تحت العناوين الثلاثة التالية (22).

أولاً : الائتمان المصرفي : يمكننا تعريف " الائتمان المصرفي " بأنه الأموال التي تحصل عليها المنظمات من البنوك التجارية بهدف تمويل نشاطاتها الجارية أو الموسمية، وذلك مقابل دفع فوائد نظير استعمالها لهذه الأموال بمعدلات تعرف باسم معدل فائدة منظمات الأعمال " Prime Rate". وتعتمد قيمة التسهيلات التي تمنح لمنظمة الأعمال على مجموعة من العوامل أهمها: سمعة المنظمة مركزها المالي، وعلاقتها مع المصرف (المصارف) التي تقدم هذه التسهيلات (23).

والائتمان المصرفي غير مكفول عادة بضمانات محددة. ومن أبرز أشكاله **ما يسمى نفسه القرض البنكي الذي يسدد نفسه** Self-Liquidating Bank Loan **وهذا المصطلح يعني أن البنك التجاري يقدم الأموال اللازمة للمنظمة خلال موسم معين أو نشاط دوري حيث تستخدم هذه الأموال لتمويل النشاط المعني والذي بدوره يخلق الإيرادات النقدية الكافية للسداد.** ومن أبرز الأمثلة على ذلك، الأموال التي تحصل عليها المنظمة لتمويل مخزونها السلعي قبل موسم البيع. حيث تحول السلع المخزونة إلى مدينون و / أو مبيعات نقدية. وبعد تحصيل ذمم المبيعات تستخدم هذه التحصيلات وحصيلة المبيعات النقدية لسداد قيمة التسهيلات الائتمانية وفوائدها.

---

(22) Ibid., 4. 430.

(23) د. عمر وصفي عقيلي وآخرون. وظائف منظمات الأعمال. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان 1996، ص 237.

وأهم سمات الائتمان المصرفي غير المكفول ما يلي [24]:

1- تحديد الحد الأعلى للمبالغ المسموح باقتراضها.

2- السداد السنوي لقيمة الائتمان (المبلغ المقترض).

3- وضع بعض القيود على المنظمة المقترضة مثل عدم جواز تعديل الهيكل التنظيمي أو تغير خطوط الإنتاج دون موافقة البنك.

4- فتح حساب لدى البنك أقرض بما يعادل 5%-20% من قيمة الائتمان للتعويض في حالة تعرض المنظمة المقترضة لبعض المصاعب المالية ويسمى هذا الحساب Compensating Balance حساب التعويض.

ثانياً : الائتمان التجاري غير المكفول بضمانات محددة: وهو الائتمان الذي يمنحه المورد (البائع) للمشتري عندما يقوم الأخير بشراء البضائع بهدف إعادة بيعها، ومعنى ذلك أن الائتمان التجاري ينصب على الموجودات المتداولة ولا يستخدم، في العادة، لتمويل الأصول الثابتة. ويتخذ الائتمان التجاري الأشكال الثلاث التالية [25].

1- **الأوراق التجارية** وتعرف الورقة التجارية باعتبارها صكاً (وثيقة خطية) يتعهد المشتري بموجبها دفع بمبلغ معين من المال بتاريخ محدد (تاريخ استحقاق) وفي مكان محدد أيضاً (عمان مثلاً). هذا وتتراوح مدة السداد الخاصة بمثل هذه الأوراق بين عدة أيام (7،1،3) وتسعة أشهر (270 يوما) وأبرز أنواع الأوراق التجارية هي الكمبيالة والسند الأدنى والشيكات المؤجلة، وتشتري هذه

(24). Ibid. P. 431-432 .

(25). Ibid. Pp336-337.

الأوراق التجارية من قبل الأفراد والمؤسسات التي تملك فوائض نقدية عاطلة بهدف استثمار هذه الفوائض من ناحية وإمكانية تسييلها أو إعادة بيعها.

2- **القروض الخاصة** Private Loans هي وسيلة تمويل قصيرة الأجل، يمنح الممول بموجبها مبلغاً من المال للمنظمة بشروط يحددها عقد القرض (وثيقة القرض) وتقدم هذه القروض الخاصة عادة من مساهم مليء أو مورد أو مقرض يرغب في مساعدة المنظمة وقت حاجتها لذلك.

3- **المبالغ المدفوعة مقدماً** : Cash Advances For Customers ويمثل هذا النوع من الائتمان التجاري تقديم دفعات نقدية سلفاً للعملاء (المدنيين) بهدف مساعدتهم على شراء المواد الخام أو تصنيعها والسداد فيما بعد.

ويقدم هذا النوع من الائتمان في معظم الأحيان للشركات الصناعية يهدف تشجيعها على التعامل مع الجهة المقترضة.

ثالثاً : مصادر التمويل قصير الأجل المكفولة Secured Short – Term Sources إن التسهيلات المالية قصيرة الأجل المكفولة، هي تلك التسهيلات التي تقدم للمقترض لقاء رهن أصول محددة specifics Assets ، تسمى الضمانات Collateral لتدعيم عملية الاقتراض. وأهم هذه الضمانات هي الأوراق المالية، حسابات المدينين، ورهن الأصول العينية. وهذه الضمانات تُعطى للمُقرِض (الممول) من خلال توقيع وثيقة الرهن لدى كاتب العدل. وتبين هذه الوثيقة شروط القرض (القيمة. سعر الفائدة. المدة، والأصول محل الرهن).

5-2- مصادر التمويل متوسط وطويل الأجل

ويمكن تعريف مصادر التمويل متوسطة الأجل بأنها القروض التي تزيد مدتها عن السنة الواحدة ولا تتجاوز السبع إلى عشر سنوات أما القروض التي تزيد مدتها عن

ذلك فتعتبر قروضاً طويلة الأجل. وتجدر الإشارة هنا. أن معظم كتاب الإدارة المالية والمحاسبة لا يفرقون بين مصادر التمويل متوسطة الأجل وطويلة الأجل [26].

5-2-1- أشكال مصدر التمويل متوسط الأجل Intermedicote – term Financing:

ويمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من هذه القروض.

أ- **القروض المتجددة (أو الدوارة)** : ويتميز هذا النوع من الائتمان بالتزام البنك المقرض بتوفيره للمنظمة بغض النظر عن شرط توفر السيولة النقدية لدى البنك.

ب- القروض المباشرة المشروطة Term Loans : ويتم سداد هذا النوع من القروض على عدد محدد من السنوات (1-10) تمثل مدة القرض. وتسمى الأقساط التي يسدد بموجبها **القرض أقساط أهلاك الدين أو جدول الأهلاك** Amortization Payments هذا ويكون هذا القرض مضموناً عادة بأحد أصول المنظمة المقترضة. وتشكل البنوك التجارية وشركات التأمين والمؤسسات المالية الأخرى مصادر الحصول على مثل هذه القروض.

ج- **التمويل بالاستئجار** Lease Financing Sources: ويستخدم هذا النوع من القروض لتمويل الأصول الثابتة كالمباني والآلات، ويتيح للمنظمة الحق في استعمال هذه الأصول دون الحاجة إلى امتلاكها مقابل دفع مبالغ سنوية محددة بعدد محدد من السنوات . وفي حالة شراء هذه الأصول لاحقاً تحتسب المبالغ المدفوعة جزءاً من ثمن الشراء.

---

(26) Ibid., P. 445.

5-2-2- **مصادر التمويل طويلة الأجل:** تنحصر مصادر التمويل طويلة الأجل في مصدرين رئيسين هما:

أ- **حقوق الملكية :** وتتمثل في إصدارات الأسهم العادية والأسهم الممتازة. واستثمار الاحتياطات والأرباح المدورة ويمتاز هذه المصدر دون غيره من المصادر بأنه لا يرتب حقوقاً للغير تجاه المنظمة سوى حقوق المالكين في المشاركة في الأرباح والخسائر وحق التصويت والمشاركة في الإدارة بالنسبة لملاك الأسهم العادية، كما سبق وأسلفنا.

ب- **السندات :** والسندات عبارة عن وثائق دين ذات قيم أسمية متساوية وهي قابلة للتداول شأنها في ذلك شأن الأسهم العادية والممتازة وكل سند يمثل حصة أو جزء من دين طويل الأجل، له قيه أسمية محددة وتاريخ استحقاق محدد ايضاً ويتيح السند لحامله (أو مالكه) الحصول على فوائد ثابتة (نسبة محددة من قيمة السند الأسمية - 10% مثلاً) وتمتاز السندات بالمزايا التالية .

1- السندات ديون موثقة بوثائق قانونية مختومة من المنظمة المصدرة لها.

2- قابلية التداول. بمعنى امكانية بيعها من خلال السوق المالي والسوق الموازي قبل تاريخ استحقاقها.

3- الحصول على عائد ثابت (فائدة) بغض النظر عن نتائج أعمال المنظمة المصدرة لها.

4- الضمان و / أو قابلية التحويل إلى أسهم. تكون بعض إصدارات السندات مضمونة بأصول المنظمة كما تنص بعض الإصدارات على إمكانية تحويل هذه السندات إلى أسهم عادية. والتمتع بكافة الحقوق التي ترتبها هذه الأسهم.

تكلفة التمويل

تلجأ منظمات الأعمال التي استخدام مزيج من مصادر التمويل (المصادر الداخلية والمصادر الخارجية) وأنوع متعددة من التسهيلات المالية (التمويل قصير الأجل، التمويل المتوسط الأجل والتمويل طويل الأجل) بهدف تمويل نشاطاتها من ناحية وتخفيض تكلفة التمويل الإجمالية من ناحية أخرى. لذا يعتبر موضوع تكلفة التمويل من الموضوعات الهامة للإدارة المالية بشكل خاص ولمنظمة الأعمال (وعلى الأخص الشركات المساهمة العامة) بشكل عام وذلك للأسباب التالية [27].

1- تعظيم قيمة المنظمة. ذلك أن تعظيم هذه القيمة يرتبط بالقدرة على تخفيض تكاليف الأموال المستثمرة في المنظمة والتي يطلق عليها عادة رأس المال المستثمر Invested Capital.

2- للتمكن من إعداد الميزانيات الرأسمالية. ذلك إن إعداد هذه الميزانيات يتطلب القدرة على تقدير تكلفة الأموال التي تحتاجها المنظمة.

3- اعتماد العديد من قرارات الإدارات المالية على المعلومات المتصلة بتكلفة التمويل مثل قرارات التمويل بالاستئجار. قرارات جدولة السندات، والقرارات المتصلة برأس المال العامل.

وتجدر الإشارة هنا أن لكل نوع من أنواع التمويل تكلفته الخاصة والتي تؤثر بالنتيجة على التكلفة الإجمالية لنشاطات التمويل المختلفة. ومن هنا تزداد أهميته التكلفة المرجحة لكل مصدر Weighted Average Cost.

---

(27) Eugine F. Brigham , Previous Source, PP 598-599.

وتتخلص خطوات تقدير الكلفة الاجمالية المرجحة للتمويل في الآتي [28].

1- تحديد مصادر الأموال الواجب استخدامها لتحقيق هيكل رأسمالي متوازن.

2- تحديد تكلفة كل مصدر من هذه المصادر في ضوء نسبته من التكوين الرأسمالي.

3- الترجيح بالأوزان لتكلفة كل مصدر من المصادر المستخدمة في المزيج الرأسمالي. ثم حساب متوسط مجموع الأوزان المرجحة بهدف تحديد تكلفة التمويل الإجمالية.

(28) د. علي عباس، الإدارة المالية. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان 1994 . ص 152-153.

5- التحليل المالي Financial Analysis

5-1- مفهوم التحليل المالي :

التحليل المالي عملية مستمرة Process، تتصل بدراسة البيانات والتقارير والقوائم المالية بهدف تقييم مدى كفاءة المنظمة وقياس إنجازاتها، والتعرف على المشاكل التشغيلية والمالية التي تعترض تحقيق أهدافها، وإيجاد الحلول الملائمة لمواجهة هذه المشاكل وتصويب الإنحرافات المتصلة بها.

ويحاول المحلل المالي قياس سيولة المنظمة Firm's Liquidity، أربحيتها Firm 's Profitability، والمؤشرات الأخرى Other Indicator التي تدل بأن نشاطات المنظمة تتم وفق معايير العقلانية والانتظام [29].

ويستخدم التحليل المالي كوسيلة للفهم المتعمق للمشاكل التي تواجه منظمات الأعمال سواء ما يتعلق منها بالمشاكل التشغيلية Operating أو المشاكل الماليةFinancial. ويتوجب التمييز في هذا المقام بين أسباب هذه المشاكل ومظاهرها، ذلك أن الخلط بين هذين المفهومين يؤدي حتماً إلى الفشل في حل المشاكل الحقيقية وإزالة أسبابها.

وقد ازدادت أهمية التحليل المالي في الربع الأخير من القرن العشرين بسبب تعدد أغراض التحليل المالي وما توفره من وسائل لقياس كفاءة المنظمة وفاعليتها من ناحية ومن الوسائل الرقابية من الناحية الأخرى.

6-2- أهداف التحليل

وأهم غايات التحليل المالي هي[30] :

1- التعرف على المراكز المالية لمنظمات الأعمال.

---

(29) Eugine F. Hampton , Previous Sources .

(30) د. جميل أحمد توفيق. أساسيات الإدارة المالية. دار النهضة العربية. بيروت. 9، ص 77.

2- تحديد المراكز الائتمانية لهذه المنظمات.

3- تحديد القيمة الاستثمارية للمنظمة.

4- قياس كفاءة العمليات المختلفة للمنظمة.

5- تقييم مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية للإدارة المالية وإدارة المنظمة.

6- تحديد ترتيب المنظمة في القطاع الذي تنتمي إليه.

7- تخطيط السياسات المالية.

8- تقييم أداء وكفاءة الإدارات المختلفة في المنظمة.

5-3- بيانات التحليل المالي

تعتبر القوائم المالية (الميزانية العمومية. قائمة الدخل، قائمة الأموال. وقائمة الإيرادات المدورة Retained Earnings أهم البيانات الحسابية والمالية المستخدمة في التحليل المالي [31].

تظهر الميزانية العمومية مركز المنظمة المالي في لحظة تاريخية محددة (نهاية السنة المالية) من خلال إظهارها لأصول المنظمة أو ممتلكاتها (الأصول الثابتة + الأصول المتداولة. الأصول الأخرى) كما تظهر حقوق الملكية (رأس المال المدفوع + الاحتياطات والمخصصات + الأرباح المدوره) بالإضافة إلى التزامات المنظمة تجاه الغير (الدائنون + القروض طويلة الأجل ومتوسطة الأجل).

(31) د. خالد أمين عبد الله وآخرون. أصول المحاسبة. جون وإيللي وأوده. نيويورك. 1983، ص 31.

أما قائمة الدخل فتظهر نتيجة أعمال المنظمة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية محددة (في الغالب سنة واحدة أو أجزائها. ستة أشهر. ثلاثة أشهر .. الخ). كما تظهر قائمة الدخل بشكل خاص ما يلي :

- الأرباح الإجمالية للمنظمة.
- الأرباح التشغيلية أو أرباح النشاطات العادية.
- الأرباح الصافية.

وهي معلومات ذات أهمية كبيرة لكل من المالكين والممولين على اختلاف أنواعهم. وقد ظهرت الحاجة إلى قائمة الأموال Funds Statement نظرا لأن قائمة الميزانية العمومية وقائمة الدخل لا تظهران الأسباب التي أدت إلى تغير بنود كل منهما خلال فترات زمنية مختلفة. ويطلق على هذه القائمة عدة مسميات أخرى أهمها: قائمة التغير في المركز المالي، قائمة مصادر الأموال واستخداماتها، وقائمة التدفقات النقدية. وتتمثل قائمة الإيرادات المدورة، كما أسلفنا في الاحتياطات والمخصصات والأرباح المدورة ولكن أهميتها تكمن في أن هذه الحسابات لا تمثل قيماً مالية يمكن استخدامها لسداد التزامات المنظمة النقدية أو توزيع عوائد الأسهم، ولكنها تمثل استثمارات في أصول الشركة. ويظهر التحليل المالي لهذه القائمة مدى مساهمة هذا المصدر في تمويل الأصول الثابتة و /أو المتداولة للمنظمة المعنية وكيفية استخدامها (توزيعها) على الأصول المختلفة.

5-4- أساليب التحليل المالي

يستخدم المحلل المالي أساليب مختلفة لمعالجة البيانات المالية وذلك نظراً لاختلاف غايات التحليل وحاجات المستفيدين من نتائج التحليل المالي. فأهداف وحاجات المالكين تختلف عن أهداف وحاجات الموردين أو المدينين أو الممولين أو

الدوائر الحكومية (دائرة ضريبة الدخل. دائرة الجمارك، ضريبة المبيعات .. الـخ). وتتمثل الأساليب المستخدمة في التحليل المالي بالآتي[32] :

6-4-1- **التحليل المقارن** : ويهدف هذا الأسلوب إلى التعرف على التغـيرات المالية التي تحدث على بنود القوائم المالية خلال فترات زمنية محـــددة مـــن خلال قياس التغيرات التي طرأت على هذه البنود في الفترات الزمنية موضوع الدراسة والتعرف على أسبابها واتجاهاتها.

6-4-2-**تحليل التعادل** Break-Even Analysis ويســتخدم هـذا الأسـلوب بـهدف المساعدة في تخطيط أرباح المنظمة، ويقصد بالتعادل تساوي قيمة إيرادات المنظمة مع نفقاتها، وبذلك لا تحقق المنظمة ربحاً أو خسارة. ويتم التعبير عـــن إيـــرادات المنظمة هنا بعدد الوحدات المباعة بسعر محدد للوحدة الواحدة. كمـــا يعــبر عـن النفقات بإجمالي قيمة النفقات الجارية والنفقات الثابتة. ويعبر عن كميـــة التعـــادل بالمعادلة التالية :

$$ك = \frac{ن}{س - م}$$

حيث أن :

ك = كمية التعادل أو حجم المبيعات معبراً عنه بعدد الوحدات المطلوب بيعها.

ت = التكاليف الثابتة.

س = سعر بيع الوحدة الواحدة من كمية المبيعات.

م = قيمة التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من المبيعات.

ونحدد مستوى الربح المرغوب فيه (المخطط) باستخدام المعادلة التالية:

(32) د. مفلح عقل. الإدارة المالية. دار الهلال. عمان. 1989. ص 95.

$$ك = \frac{ت + ر}{س - م}$$

حيث أن : الربح المرغوب تحقيقه

6-4-3- قائمة الأموال Funds Statements

تمثل هذه القائمة مصادر الأموال وأوجه استخدامها، من حيث كمياتها (قيمها) وأنوعها (قصيرة الأجل. طويلة الأجل). وتهدف إلى قياس الأهمية النسبية لكل نوع في الهيكل الرأسمالي. كما تستخدم هذه القائمة لتحديد المزيج الأمثل للتكوين الرأسمالي وتكلفته [33].

9-4-4- التحليل المالي باستخدام النسب المالية Financial Ratio Analysis يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا، وتقوم فكرته على أساس إيجاد علاقات تعكس الكمية أو الدرجة (Degree) بين بيانات المركز المالي أو قوائم الدخل أو كليمها في تواريخ محددة. وتستخدم النسب المالية للأغراض التالية [34].

أ- للمقارنة بين المنظمات المختلفة في الصناعة (القطاع الواحد) وتكشف هذه النسب لهذه الغاية عن المنظمات القوية والضعفية والمنظمات المقيمة بأقل من قيمتها أو بأعلى من قيمتها.

ب- للمقارنة بين الصناعات المختلفة (أو القطاعات المختلفة) حيث يمكن التعرف على السمات التشغيلية والمالية لكل قطاع والاستفادة منها لغايات اختيار القطاع الأكثر ملائمة للاستثمار في ظل معطيات السوق الحالية والمستقبلية.

---

(33) Eugine F. Hampton , Previous Resours

(34) Ibid. P.100

ج- للمقارنة بين مستويات الإنجاز للمنظمة الواحدة في فترات زمنية مختلفة وتستخدم هذه المقارنة لغايات تحدد الاتجاهات والمشاكل الحالية والمستقبلية والاستعداد لمواجهتها. وتحديد الإشارة هنا أن أهم مستخدمي نتائج التحليل المالي باستخدام النسب المالية Financial هم:

- الممولون من مصادر التمويل قصيرة الأجل.
- الممولون من مصادر التمويل متوسط وطويل الأجل.
- حملة الأسهم أو المالكون.

أنواع النسب Kinds Of Ratios

يصنف الكتاب الماليون النسب المالية بطرق مختلفة. إلا أن أكثرها شيوعاً في 6-4-2-تحليل التعادل Break - Even Analysisهذه التصنيفات هو تقسيمها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي:(35)

أولاً : نسب السيولة : تقيس هذه النسب بشكل رئيس مدى قدرة المنظمة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل. ومن أهم نسب السيولة ما يلي :

أ- **نسبة التداول** Current Ratio ويعبر عنها بالمعادلة التالية :

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

(35) Ibid. Pp 100-120.

وتعتبر النسبة 2:1 النسبة المعيارية لنسبة التداول. فإذا زادت نسبة التداول عن هذه النسبة المعيارية كان هناك قصور في استثمار الأموال المتاحة للمنظمة ودل ذلك على فشل السياسات المالية والإدارة المالية في إدارة الأصول المتداولة.

وكلما تدنت هذه النسبة لمنظمة ما عن النسبة المعيارية أصبحت المنظمة في وضع قد تجد نفسها فيه توجه اعساراً مالياً وإمكانية مطالبة الدائنين بإفلاسها.

ب- نسبة التداول السريعة Quick Ratio Or Acid Test وتحتسب هذه النسبة باستخدام المعادلة التالية

$$\text{نسبة التداول السريع} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة - قيمة المخزون السلعي}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر النسبة المعيارية (النموذجية) لهذه النسبة 1:1 والتي تعني أن كل دينار من الديون قصيرة الأجل يقابله دينار من الأصول السائلة أو النقدية أو التي يمكن تسييلها دون خسارة تذكر مثل حسابات المدينين (الذمم وأوراق القبض).

ج – نسب حسابات المدينين Accontes – Receivable : وتقيس هذه النسب درجة سيولة حسابات المدينين ويستخدم لهذا الغاية نسبتان هما .

1- $$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الذمم المدينة}}$$

2- $$\text{متوسط فترة السداد} = \frac{\text{الذمم المدينة}}{\text{معدل المبيعات اليومي}}$$

د- معدل دوران المخزون : وتقيس هذه النسبة درجة سيولة المخزون السلعي وتستخرج باستخدام المعادلة التالية : معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون السلعي

ويستخرج متوسط المخزون السلعي باستخدام المعادلة التالية :

متوسط المخزون السلعي = (مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة) / 2

ثانياً : نسب الربحية Profitability Ratios : وتنقسم نسب الربحية إلى مجموعتين رئيستين هما :

الأولى : نسب الربحية المتصلة بالمبيعات من الأهمية بمكان أن تستطيع المنظمة تحقيق قدر مناسب من الربح في كل وحدة مباعة لغاية تغطية النفقات الثابتة والمتغيرة ونفقات الدين (الفوائد والعمولات) وتحقيق قدر معين من الأرباح لحملة الأسهم. ومن أبرز النسب المستخدمة في هذا الإطار ما يلي :

1- هامش الربح = الربح التشغيلي / صافي المبيعات

2- هامش الربح الإجمالي = (صافي المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة) / صافي المبيعات

الثانية : نسبة الربحية المتصلة بالأصول Assets وتقيس هذه النسب مدى قدرة المنظمة على استغلال أصولها وأهم نسب المستخدمة لهذه الغاية ما يلي :

1- **معدل دوران الأصول** Turnover-Asset وتحسب هذه النسبة كالآتي باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع قيمة الأصول}}$$

هذا ويقصد بمصطلح مجموع قيمة الأصول أي من المفاهيم التالية:

أ- **مجموع الأصول** Total Assets أي القيمة الدفترية الجارية للأصول الثابتة وهو الاستخدام الأكثر شيوعا لمفهوم الأصول.

ب- **الأصول العاملة** Operating Assets وهو مفهوم أكثر دقة من المفهوم السابق. ذلك أن الأصول التي تساهم في خلق المبيعات هي الأصول العاملة فقط من إجمالي الأصول التي تمتلكها المنظمة وبذلك فإن معدل الدوران المستخرج باستخدام الأصول العاملة أكثر دقة ودلالة لهذه النسبة.

ج- **مجموع الأصول + القيمة التقديرية للأصول المستأجرة** Total Assets Plus Estimated Value Of Leased ويستخدم هذا المقياس في حالة وجود أصول مستأجرة،وهو أكثر دقة من سابقيه. ذلك أن الأصول المستأجرة. بالرغم من كونها غير مملوكة بعد المنظمة. تساهم أيضا في توليد قيمة المبيعات. هذا ويستخدم المحلل المالي الخارجي المفهوم الأول Total Assets في حين يستخدم المحلل المالي الداخلي المفهومين الثاني والثالث على اعتبار أن المعلومات عن الأصول العاملة والمستأجرة قد لا تكون متاحة للمحلل الخارجي [36].

2- **العائد على الاستثمار** (Return On Investment) : إن استخدام نسبة هامش الربح ونسبة دوران الأصول بشكل افرادي ومستقل ينطوي على بعض عوامل

---

(36) Ibid. PP 98- 99.

الضعف فاستخدام نسبة هامش الربح يهمل بعض الأموال المستثمرة لتحقيق الربح. ومن الناحية الأخرى فإن استخدام نسبة دوران الأصول يهمل الأرباح المتحققة من استخدام بعض الأصول (الأصول المتداولة) ولتجاوز هذه الـهنات يمكن جمع نسبة هامش الربح ونسبة معدل الدوران فيما يسمى بنسبة العائد على الاستثمار (ROI) [37].

ويمكن احتساب العائد على الاستثمار بطريقتين هما :

الأولى : العائد على الاستثمار = $\frac{\text{الربح التشغيلي}}{\text{مجموع الأصول العاملة}}$

الثانية : العائد على الاستثمار = هامش الربح × معدل دوران الأصول

3- **العائد على حقوق الملكية** Return On Equity : وتعتبر هذه النسبة مؤشراً هاماً للمساهمين باعتبارها المقياس لمدى مقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح بالقياس إلى كامل حقوق الملكية (رأس المال المدفوع الاحتياطات + الأرباح المدورة). ويحتسب العائد على حقوق الملكية باستخدام المعادلة التالية :

العائد على حقوق الملكية = $\frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{مجموع حق الملكية}}$

4- القوة الإيرادية للمنظمة Earning Pawer : القوة الإرادية (أي قدرة المنظمة على توليد الأرباح ويمكننا قياس الإيرادية من خلال نسبة الأرباح الصافية بعد حسم قيمة الضرائب إلى مجموع الأصول Total Assets.

(37) وهذه الأحرف هي اختصار الكلمات (Return On Investment) وتمثل الأحرف الثلاث الأولى منها.

$$\text{القوة الإرادية} = \frac{\text{صافي الربح بعد اقتطاع الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ثالثاً : نسب الملكية : وتساهم هذه النسب في مساعدة المساهمين على تحليل استثماراتهم الحالية والمستقبلية في المنظمة وتقيس نسب الملكية قيمة الاستثمارات بالقياس إلى عدد من العوامل الهامة مثل الدين، عوائد الأسهم (أو ريع الأسهم)، الإيرادات Earnings واسعار الأسهم في السوق. وتساعد هذه النسب في تقدير القيمة السوقية المستقبلية للأسهم. هذا وتصنف هذه النسب (نسبة الملكية) في ثلاث مجموعات رئيسية [38]:

1- نسب الإيرادات Earning Ratios.

2- نسب هيكل رأس المال Capital Structure Ratios.

3- نسب ريع الأسهم Dividend Ratios.

هذا ويبدو جلياً من تعدد النسب المالية واستعمالاتها المختلفة أن الإدارة المالية معنية بدقة استخدام هذه النسب جميعها لتكوين رأي شمولي عن أوضاع المنظمة واتجاهاتها والقرارات المالية والإدارية اللازمة لتصويب الانحرافات الحالية ورسم السياسات المالية المستقبلية. ويمكن الاسترشاد بالمعايير التالية لتسهيل عمليات التقييم والحكم على مدى كفاءة المنظمة وفاعليتها.

---

(38) Ibid., P. 116.

1- المقارنة بين النسب الخاصة بالمنظمة والنسب التي تحققها المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة موضوع البحث حيث أن وهناك نسب ومعدلات خاصة بكل صناعة من الصناعات.

2- مقارنة النسب الخاصة بالمنظمة المعنية مع نسب المنظمات المماثلة لها.

3- التعرف على الاتجاهات التاريخية بمعنى مقارنة الانجازات الحالية للمنظمة مع انجازاتها السابقة بهدف التعرف على الانجاز الحالي ومقارنته مع الانجازات السابقة عبر عدد معين من السنوات (سلسلة زمنية، وتحدد أسباباً التغير الإيجابي أو السلبي).

4- التنبؤ بالتوقعات المستقبلية، ذلك أن هذه التوقعات تؤثر في تقييم القيمة الحالية للمنظمة واسعار اسهمها السوقية الحالية والمستقبلية.

5- استخدام المنطق العام (Common Sence) فإذا فشلت كل المعايير السابقة للمحلل المالي، عليه استخدام الحكم الشخصي والمنطق في تقدير الأمور، فمن البديهي مثلاً، أن العائد على الاستثمار بمعدل 2% (في حين أن سعر الفائدة لا يقل عن 10%) هو معدل متدنٍ للغاية. وبنفس المنطق أن معدل العائد بنسبة 80% مبالغ فيه للغاية.

يتضح مما تقدم أننا لا نستطيع استعمال معيار واحد من المعايير الخمسة أعلاه للحكم على مدى كفاءة وفاعلية المنظمة و / أو إدارتها المالية. وفي المقابل نوجب المواءمة بين هذه المعايير جميعها (نسب السيولة. نسب الربحية. ونسب الملكية) لتكوين رأي عملي وموضوعي عن وضع المنظمة المالي وقدرتها على تحقيق أهدافها المالية المتمثلة في تعظيم قيمة المنظمة وتعظيم أرباحها أيضاً.

الفصل الحادي عشر

وظيفة الأفراد

Personnel Function

العناوين الرئيسة

1- طبيعة وظيفة الأفراد

2- تخطيط القوى العاملة

2-1- تحليل ودراسة المتغيرات

2-2- مقابلة العرض مع الطلب

2-3- التعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية

3- التوظيف

3-1- الاستقطاب

3-2- الاختيار

4- تنمية القوى العاملة

4-1- تقييم الوظائف

4-2- تدريب وتنمية العاملين

4-3- سياسة الأجور

مقدمة

تهتم وظيفة الأفراد بإدارة عدد من النشاطات التي من شأنها توفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة، والعمل على تحفيزها والمحافظة عليها وتنميتها. وهناك عدة تعاريف لوظيفة إدارة الأفراد نذكر منها ما أوردها كانينج[1] من أن إدارة الأفراد تسعى للحصول على أفضل مستوى أداء ممكن من الأفراد العاملين، وتوفير الرعاية لهم وترغيبهم في البقاء لخدمة المشروع وإعطاء ما في وسعهم لأعمالهم. وعرف المعهد البريطاني لإدارة الأفراد[2] هذه الوظيفة بأنها مسئولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وإنه الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقاتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف.

ويأتي الاهتمام بإدارة الأفراد نتيجة الأبحاث والدراسات التي برهنت على أهمية العنصر البشري في زيادة الإنتاج وضرورة التعرف على احتياجات العاملين ودوافعهم في العمل تمهيداً لتوفير الحوافز من مادية ومعنوية لهم، كما أوردته مدرسة العلاقات الانسانية، فبعد إن كان الفرد العامل في المنظمة ينظر إليه على أنه جزء من آلة تحدد حركته واسلوب عمله سلفاً بموجب أنظمة عمل تصمم وتأخذ شكل لائحة داخلية وإجراءات ونماذج معينة، ويدرب على أسلوب عمل محدد، لا يؤخذ رأيه فيه كما أنه لا يتحمل مسئوليات المشاركة في التخطيط وتقييم النتائج فقد تحولت النظرة إلى الفرد العامل والمنظمة، بحيث أصبح ينظر إلى المنظمات على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، وأن العاملين فيها لهم حاجات ينبغي اشباعها، كما أن التعامل معها يتطلب توفير مناخ ديمقراطي يسوده العلاقات الانسانية. ونقوم فيما يلي ببحث أهم مجالات عمل وظيفة الأفراد.

1- طبيعة وظيفة إدارة الأفراد

تطورت وظيفة الأفراد من وظيفة تنفيذية تقتصر على اداء مهام روتينية ذات طابع تنفيذي إلى أن أصبحت وظيفة استراتيجية واستشارية بالغة الأهمية، في المنظمة، فقد كان لحجم العمل وعدم تبني أصحاب المنظمات اتجاهات المفاهيم الحديثة للعلاقات الإنسانية وأهمية العنصر البشري، في فاعلية المنظمات، إلى قصر دور إدارة الأفراد على القيام بأعمال تنفيذية، كما أن القسم المعني بشئون العاملين كان يطلق عليه عبارة " إدارة علاقات العمل Labor Relation Dept ومن ثم عرفت بإدارة العلاقات الصناعية Industrial Relations Dept نظراً لتركيزها على التعامل مع النقابات العمالية بشكل رئيس إلى جانب تنفيذها أعمال محدودة خاصة مثل:

- استقطاب واختيار اليد العاملة.
- تهيئة الأفراد للعمل Employee Orientation.
- مراجعة سجلات السلامة والحوادث.
- توفير الخدمات الطبية والأمنية.
- فض المنازعات مع النقابات .
- دراسة تظلمات العاملين واقتراح الحلول لها .
- مسك سجلات وملفات للعاملين.

وقد أدى نمو حجم المنظمات إلى تعقيد الأعمال وظهور تخصصات مختلفة اقتضت تصميم وظائف تتناسب وطبيعة المهام الجديدة التي تعكس الدور الاستراتيجي لإدارة الأفراد والتي بالإمكان تحديدها كالآتي :

- تخطيط القوى البشرية.
- دراسة اتجاهات للقوى العاملة والمسائل المتعلقة بها (بحوث الأفراد).
- سياسات الأجور والحوافز.
- تصميم برامج تدريبية وتنفيذها وتقويمها.
- تقييم أداء العاملين.
- تصنيف الوظائف.

وقد بدأ الاهتمام بإدارة الأفراد كوظيفة استراتيجية في الفترة، ما بين عام 1970–1980[٦] باعتبار مهامها تشتمل على وضع وتنفيذ استراتيجيات القوى العاملة التي تعتبر جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المنظمات ومتكاملة معها، فتختص الوظيفة الاستراتيجية بالتخطيط ووضع، واستراتيجيات لأهداف طويلة المدى للمنظمات، بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار الخطط التشغيلية للمنظمات، وظروف البيئة الخارجية - العرض والطلب للقوى العاملة من القوى العاملة للمنظمات.

وقد أعقبت هذه الاتجاهات العلمية الاتجاه السلوكي الذي تزعمته ماري باركر فوليت Mary Parker Follett، والذي ركز على أن الإدارة نشاط يتعلق بتنفيذ أعمال عن طريق أشخاص آخرين، لذا لا بد من الاهتمام والتعرف بالعامل الانساني في الإدارة وذلك بالإهتمام بالفرد ودوافعه والتعرف على حاجاته واتباع الحوافز المناسبة لتحريك الدوافع فيه نحو زيادة الإنتاج، وقد أثبتت تجارب هوثورن أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمات كنتيجة حتمية لتعامل الأفراد داخل المنظمات وأهمية القيادة في حفز وتوجيه العاملين، وأعقب ذلك ظهور اتجاه مساند لهذه الاتجاهات ينادي باعتبار المنظمة نظام اجتماعي وهو عبارة عن تجمع بشري يتفاعل داخل المنظمة ويحكم سلوكه عوامل ترجع إلى طبيعة البيئة التي ينتمي إليها

من أعراف وتقاليد وعادات، مما يؤدي في الغالب إلى ظهور نوعين من التنظيم، تنظيم رسمي (يحكمه نظام المنظمة ونظام غير رسمي يحكمه عوامل اجتماعية قد يكون أكثر فاعلية، وعلى القيادة في المنظمة إيجاد التكامل بينهما، وضرورة تفهم السلوك البشري والدوافع الإنسانية وتحليل سلوك الأفراد والكيفية التي يجري بموجبها اتخاذ القرارات داخل المنظمات، ومن رواد هذا الاتجاه السلوكي كل من شستر بارنرد Chester Barnard وهربت سايمون Herbert Simon.

2- تخطيط القوى العاملة Human Resource Planning

تختص عملية القوى البشرية بدراسة وتحديد احتياجات المنتظمة من القوى العاملة في المدى القصير والبعيد، فالتخطيط الاستراتيجي يتطلب دراسة نشاطات المنظمة المختلفة في الإنتاج والتسويق والإمكانيات المالية، كما ينطوي التخطيط للقوى العاملة على تحليل أربعة مجالات رئيسية كالتالي:

أ- التخطيط للاحتياجات المستقبلية : ويتم ذلك من خلال تحليل العدد المطلوب من الأفراد بالتخصصات المحددة والمهارات المرغوبة.

ب- التخطيط لتحقيق التوازن في المستقبل : يتم من خلال مقارنة العدد المطلوب الذي تحتاجه المنظمة بالعدد الحالي من العاملين لدى المنظمة والمنتظر استمرارهم في العمل.

ج- التخطيط لأغراض تسريح أو استقطاب القوى العاملة (أفراد جدد).

د- التخطيط لتنمية الموظفين وذلك لضمان توافر مستوى ثابت من القوى العاملة المؤهل للعمل.

2-1- تحليل ودراسة المتغيرات

وفي سبيل إعداد استراتيجية فاعلة للمنظمة لا بد من تحليل ودراسة المتغيرات والعوامل سواء الداخلية والخارجية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية للقوة العاملة كالتالي :

٢-١-١- تحليل العوامل الداخلية : يتطلب تحليل العوامل الداخلية للمنظمة القيام بالخطوات الرئيسية التالية:

أ- تحليل الوظائف Job Analysis : يقصد بتحليل الوظائف عملية جمع المعلومات المتعلقة بواجبات ومسئوليات الوظيفة وظروف العمل ومستوى الاتصالات التي تتم من شاغلها ومستوى المعرفة والتأهيل والخبرة والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة، وتتم عملية جمع المعلومات بأساليب شتى، منها توزيع الاستبيانات على العاملين، وإجراء المقابلات وملاحظة العاملين أثناء أدائهم لأعمالهم.

يلي جمع المعلومات دراستها وتحليلها وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة في المنظمة، والذي يشتمل على تحديد واجبات ومسؤوليات الوظيفة وارتباطها الإداري، وقد تدمج أحيانا في الوصف الوظيفي مواصفات الوظيفة والتي تبين نوع المهارات والقدرات والخبرات ومستوى التعليم المطلوب لشغل الوظيفة، ويستخدم الوصف الوظيفي للقيام بعدة نشاطات خاصة بإدارة الأفراد كالتخطيط للقوى العاملة واستقطاب واختيار اليد العاملة ولأغراض التدريب والتقييم للعاملين.

ب- التنبؤ بالاحتياجات من القوى البشرية: Forecasting Labor Supply ينطوي التنبؤ بالاحتياجات من القوى البشرية على تحديد عدد الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة، الذي يتناسب مع متطلبات نموها وتوسعها في نشاطاتها واستغلالها للفرص المحتملة. كما يهدف التنبؤ إلى تقدير عدد الوظائف حسب النوع والتخصص

المتوقع ظهور الحاجة إليهما مستقبلاً، إلى جانب المسئوليات والمهام المطلوب تنفيذها، وذلك بدراسة نشاطات وخطط الإدارات العاملة في التوسع أو الانكماش في أعمالها.

ج- **تدقيق داخلي للقوى العاملة Human Resource Audit**: تلي خطوة التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، السعي للحصول على كافة المعلومات حول العدد الحالي للقوى العاملة، حسب التخصصات في المنظمة، والتعرف على مدى توافر المهارات للأفراد الحاليين لممارسة أعمالهم بفاعلية، فمن شأن الإجابة على هذه التساؤلات، تمكين المسئولين من الوقوف على نقاط القوة والضعف وكيفية مقابلة الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة. وينبغي الاهتمام بمعرفة مدى توافر المهارات داخل المنظمة والعمل على استغلالها وتجنب التعيين المكلف لاختصاصيين من الخارج، فالتدريب والترقية للعاملين لتأهيلهم لشغل وظائف أعلى يعتبر الخيار الأفضل من ناحية اقتصادية، وكذلك للمحافظة على روح المعنوية داخل المنظمة.

وتتطلب عملية تدقيق الموارد الداخلية للمنظمة تقييم أداء كل فرد من الأفراد العاملين، وترتيب العاملين حسب كفاءتهم حسب انتمائهم لكل إدارة وقسم، ومن شأن ذلك تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول فاعلية العاملين في كل وحدة من المنظمة، وهناك أسلوبان متبعان في تدقيق الوظائف كالتالي :

1- **خارطة الإحلال Replacement Chart** : تستخدم خارطة الإحلال[1] لإظهار التفاصيل الخاصة بعدد الوظائف في المنظمة المشغولة والشاغرة والمرشحين للتعيين على الوظائف الشاغرة واحتمالات الترقية من الداخل لتلك الوظائف.

2- أسلوب انتقال العاملين : A Supply – Push Approach : يساعد هذا الأسلوب على تمكين المنظمة من تقدير تنقلات الموظفين داخل المنظمة والتي تحدث نتيجة الترقيات والتنقلات بين الإدارات والأقسام والتسريح والفصل من الخدمة: كما هو مبين فيما يلي :

عدد العاملين في بداية العام	25
عدد الذين سيترقون إلى مستوى أعلى	8-
عدد المتوقع فصلهم	1-
عدد المتوقع استقالتهم	2-
عدد المتوقع تعيينهم	5+
مجموع عدد الوظائف للعام الجديد	31

2-1-2- تحليل العوامل الخارجية

يلي التعرف على الاحتياجات الفعلية للمنظمة، قيام المحلل بجمع معلومات عن مدى توافر القوى العاملة في سوق العمالة حسب الاختصاصات وبالإعداد المطلوبة. وبالإمكان الاستعانة بعدة مصادر لهذا الغرض، كدائرة الإحصاءات العامة الحكومية، ووزارة الشئون الاجتماعية والعمل والنقابات العمالية وغرف التجارة والصناعة للحصول على الإحصاءات والبيانات والتقارير ذات الصلة بالقوة العاملة.

2-2- مقابلة العرض بالطلب Reconciling Demand and Supply

إن تحليل العرض والطلب لقوى العاملة يساعد المخطط على اتخاذ خطوات للموازنة بينهما، فإذا ما تبين أن المنظمة لديها فائض من القوى العاملة حالياً فيتعين عليها وضع خطط لتخفيض عدد العاملين لديها بإحدى الوسائل التالية:

- التسريح المؤقت للعاملين Lay - Off
- منح مكافآت تشجيعية لإنهاء الخدمات بشكل تطوعي من العاملين.
- الإحالة المبكرة على المعاش.

أما إذا ظهرت الحاجة لتوظيف عاملين جدد فبوسع المنظمة الاختيار بين سياسة التدريب للترقية من الداخل، وإعطاء فرص للعاملين الحاليين لشغل وظائف ذات مستوى أعلى بعد اجتيازهم الدورات التدريبية بنجاح، أو سياسة استقطاب الكفاءات من خارج المنظمة.

وعلى أية حال لا بد من تبني سياسة للتعامل مع المؤثرات في بيئة المنظمة الخارجية نظراً لما بها من تأثير على فاعلية أداء إدارة الأفراد وفي قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها الخاصة بالقوى العاملة، وسنقوم فيما يلي بتحديد بعض الأساليب المتبعة في مواجهة المتغيرات في البيئة الخارجية وذلك للمحافظة على استمرارية كفاية وفاعلية إدارة الأفراد في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية القوى العاملة.

2-3- أساليب التعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة

تتطلب التغييرات في بيئة إدارة الأفراد قيامها باتخاذ إجراءات حيالها لتضمن تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية وقد أفاد الباحثون في جامعة هارفرد الأمريكية أن وظيفة الأفراد ينبغي أن تأخذ أبعاداً أخرى تتعدى وظائفها التقليدية في التخطيط واختيار وتدريب وتقييم القوى العاملة، بحيث يتم التعرف على المؤثرات

والضغوط لأصحاب المصالح Stake Holders كنقابات العمال وقوى سوق العمل (العرض والطلب) التي لها تأثير مباشر على نشاط إدارة الأفراد، وفيما يلي جدول يبين الضغوط والمؤثرات التي لها تأثير على وظيفة الأفراد والكيفية التي ينبغي التعامل معها[5] :

المتغيرات التي تؤثر على فعالية إدارة الأفراد	الإجراءات التي تتخذها إدارة الأفراد لضمان فعالية أدائها
1- زيادة المنافسة العالمية.	- تحسين انتاجية العاملين. -زيادة التزامات العاملين . -ضمان توافر كادر مؤهل للمدى البعيد.
2- زيادة حجم المنظمة وتعقيد أعمالها.	- تخفيف درجة البيروقراطية المتبعة. - تبسيط العمل.
3- نمو بطيء وتراجع الأسواق.	-إعادة النظر في فرص الترقية للعاملين. -إعادة تقييم سياسات ضمان استمرارية العاملين في وظائفهم.
4- تدخل متزايد للحكومة.	-مراجعة سياسات وممارسات إدارة الأفراد - اتباع سياسات وأنظمة أفراد جديدة.
5- زيادة المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين	- إعادة النظر في كفاءة العاملين.
6- تغييرات ديمغرافية في القوى العاملة.	- إعادة النظر في السياسات والممارسات والقيم والاعتمادات ذات الصلة بالأقليات.

وقد اقترح الباحثون في جامعة هارفرد[6] أربع معايير للحكم على مدى فاعلية إدارة الأفراد، تعرف بنموذج الأربعة معايير The Four Cs Model وهي التالية.

1- **القدرة** Competence : ويقصد بهذا المعيار كفاءة العاملين في أداء مهامهم ومدى احتياجاتهم إلى المزيد من التدريب. وتستطيع المنظمة التعرف على نوع المهارات المطلوب توفيرها من خلال تقييمها لأداء العاملين، كما يختص هذا المعيار بقدرة المنظمة على اتباع سياسات من شأنها جذب واستقطاب اليد العاملة والاحتفاظ بها وتنميتها.

2- **الالتزام** Commitment : ويقصد بهذا المعيار مدى توافر الانتماء من قبل العاملين للمنظمة، وبالإمكان التأكد من ذلك من خلال توزيع استبيانات وإجراء المقابلات للحصول على إجابات حول مدى التزام وتقيد العاملين بسياسات المنظمة. كما بالإمكان الإفادة من السجلات في المنظمة حول معدلات الغياب والدوران الوظيفي وعدد الاستقالات التي تعتبر جميعها مؤشرات لمدى الرضاء السائد للعاملين تجاه أعمالهم في المنظمة.

3- **الانسجام** Congruence : يهدف هذا المعيار للكشف عن مدى توافق سياسات المنظمة وأهدافها مع أهداف العاملين، ومدى توافر الثقة والغايات المشتركة بين الرئيس والمرؤوس. ومن المؤثرات التي تدل على توافر أو عدم توافر هذا الانسجام، وقوع إضرابات عمالية. وتناحر وخصومات بين العاملين والمرؤوسين، وكثرة التظلمات للمرؤوسين. فانخفاض مستوى الانسجام بين المسئولين والمرؤوسين، يؤدي إلى تدني الثقة والتوافق في الغايات، وزيادة القلق وعدم استقرار العاملين في أعمالهم ووظائفهم.

4- **التكلفة النسبية لنشاط إدارة الأفراد:** يختص هذا المعيار في الكشف عن مدى تحقيق السياسات التي تتبعها إدارة الأفراد لخفض التكلفة فيما يتعلق بمستوى الأجور والمنافع ومعدلات دوران العمل، ومعدلات الغياب والاضرابات وغيرها.

وفي سبيل استمرار ضمان فاعلية نشاط إدارة الأفراد لا بد من نهج سياسة التكيف مع متغيرات البيئة وتدارك المؤثرات والمتغيرات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في تصميم سياسات وأهداف تتجانس وتتوافق مع متطلبات التغيير في بيئة المنظمات.

3- التوظيف Staffing

تنطوي عملية التوظيف على مجموعة نشاطات، تهدف إلى جذب واختيار الكفاءات وتعيينها في الوظائف الشاغرة لدى المنظمة، فالتوظيف يحتمه احتياجات المنظمة وظروفها ومراحل نموها في التوسع والانتشار أو الانكماش، كما أن قدرة المنظمة على جذب الكفاءات تخضع إلى اعتبارات عديدة منها قدرتها على المنافسة في توفير الحوافز التي تميزها عن المنظمات الأخرى، ومركزها المالي والسمعة والشهرة التي تتمتع بها ومناخ العمل وثقافة المنظمة.

أما النشاطات المتعلقة بالتوظيف فتشمل على الاستقطاب والاختيار (التعيين) وفيما يلي سنتطرق إلى هاتين الوظيفيتين بإيجاز.

-3-1- الاستقطاب Recruitment

يقصد بالاستقطاب النشاط الذي تقوم به المنظمة في البحث عن الكفاءات ومحاولة جذبها لشغل الوظائف الشاغرة لديها، ولا بد أن تتوافر للمنظمة وصف وظيفي ومواصفات الوظائف لتستعين بهما في التعرف على طبيعة الأعمال والمسئوليات للوظائف المراد شغلها وللحكم على المتقدمين في مدى استيفائهم لشروط شغل الوظائف الشاغرة، كما أن الاستقطاب قد يتم من داخل المنظمة أو من خارجها.

3-1-1-الاستقطاب من داخل المنظمة Internal Recruitment : تدل الدراسات أن معظم المنظمات تعبئ الوظائف التي تشغر لديها عن طريق الاستقطاب من الداخل وذلك بتشجيع العاملين الحاليين من ذوي الكفاءات الراغبين في تحمل مسؤوليات أكبر على التقدم بطلب شغل الوظائف الشاغرة وذلك لتحقيق المزايا التالية :

- خفض تكلفة الحصول على الكفاءات.
- رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- مكافأة العاملين على إنجازاتهم.
- توافر كفاءات موجهة ومهيأة متفهمة لأبعاد عمل المنظمة والمحافظة عليها.

كما للاستقطاب من الداخل بعض السلبيات هي:

- افتقار العاملين الحاليين للأفكار والاتجاهات الحديثة التي تحتاجها المنظمة.
- احتمال تعبئة الشواغر بتأثير الضغط والمصالح مما يخالف مبدأ الجدارة.
- قد يتطلب الاستقطاب من الداخل تنفيذ برنامج تدريبي ذات تكلفة مرتفعة لتأهيل العاملين الحاليين.
- قد يؤدي الاستقطاب من الداخل إلى إرباك العمل نتيجة انتقال بعض العاملين لوظائف أخرى.

مصادر الاستقطاب من الداخل : وتلجأ المنظمات إلى عدة مصادر في البحث ولتشجيع ملء الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وذلك من خلال ما يلي:

- الإعلان في لوحات الاعلان الداخلية في المنظمة Job Posting :يجري تبليغ العاملين وذلك بوضع إعلانات في لوحات الإعلان، تبين أسماء الوظـائف الشاغرة وعددها نوعيتها ومتطلبات شغلها وآخر موعد لتقديم الطلبات ودعـوة كل من الراغبين للتقدم بطلبات.

- قاعدة المعلومات Data Base : تحتفظ المنظمات عادة بطلبات العمـل المقدمة في ملفات أو في قاعدة معلومات في الحاسوب، لحين الحاجة، بحيـث يتم الرجوع إلى هذه الطلبات كلما ظهرت الحاجة لتعيين عاملين جـدد وذلـك بالاتصال بأصحاب الطلبات واستدعائهم لاستكمال إجراءات ومتطلبات تعيينهم.

- المعارف والأصدقاء : يعتبر العاملون الحاليون في المنظمة مصدر هام، تستطيع المنظمة من خلالهم العثور على الكفاءات التي تبحث عنها، فمـن الطبيعي أن تكون للعاملين في المنظمة صداقات ومعـارف خـارج المنظمـة يشجعونهم على العمل خاصة عندما يكون هؤلاء العاملين راضين عن ظـروف العمل الحالية والحوافز التي توفرها لهم المنظمة، وتعتبر هذه الوسـيلة فعالـة نظراً لأنها غير مكلفة وذات فاعلية كبيرة خاصة في حالة المنظمات الكبيرة من حيث الأعداد الكبيرة من العاملون الذين يتمتعون باتصالات وصداقـات عديـد خارج المنظمة.

- الترقية والنقل Promotion & Transfer تستطيع المنظمة تعبئة شواغرها من داخل المنظمة وذلك عن طريق الترقية ونقل العاملين بين الأقسام المختلفـة، إلا ان هناك محاذير من المغالات في اتباع هذا الأسلوب، فقد لا ينجح الموظف في إدارة وظائف يتم ترقيته أو نقله إليها كما هو متوقع بناء على أدائه السابق.

3-1-2-الاستقطاب من الخارج External Recruitment : تنطوي عملية الاستقطاب من خارج المنظمة على البحث عن الكفاءات خارج المنظمة وحثها على التقدم لشغل الوظائف التي تشغر لديها، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا ما تعذر على المنظمة العثور على كفاءات من الداخل تصلح لشغل الوظائف التي قد تشغر.

وهناك عدة مصادر يتم البحث من خلالها على الكفاءات المطلوبة نذكر، منها الآتي :

- المدارس والمعاهد والمراكز التدريبية.
- المعاهد العليا والجامعات.
- النقابات العمالية والنقابات المتخصصة
- الجمعيات العلمية المتخصصة.
- المجلات المتخصصة.
- مكاتب العمل Employment Offices
- وسائل الإعلام مثل الصحف المحلية، المجلات العلمية، التلفزيون والراديو.

ولأسلوب الاستقطاب من الخارج مزايا وسلبيات نوجزها في الآتي :

المزايا:

- توظيف عاملين يملكون أفكار جديدة.
- الإفادة من خبرات من نوع جديد وفريد.
- ادخال دم جديد للمنظمة (اتجاهات وآفاق جديدة للعاملين).
- أقل تكلفة من تنفيذ برامج تدريبية للعاملين الحاليين.

- التخلص من المؤثرات والضغوط لشغل الوظائف من داخل المنظمة.

السلبيات :

- احتمال ظهور أخطاء في استقطاب الكفاءات.
- قد يؤثر الاستقطاب من الخارج على معنويات الموظفين القدامى.
- حاجة المعينين من الخارج إلى فترة طويلة من التهيئة لممارسة العمل.
- ارتفاع تكلفة الاستقطاب في بعض الأحيان.

3-2- الاختيار Selection

تعرف عملية الاختيار بالنشاط الذي يؤدي إلى تحديد الأفراد الذي تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف الشاغرة، ويتعين على المسئولين في المنظمة في سبيل هذه الغاية التأكد من مدى توافر المهارات والقدرات والمعرفة لدى المتقدمين، التي تتناسب وطبيعة العاملين، ويتعين على المتقدمين اجتياز كافة متطلبات تلك الخطوات أو المراحل بنجاح.

تشمل عملية الاختيار على خطوات نبينها في الآتي :

3-2-1- استقبال المتقدمين Reception : يجري في هذه المرحلة استقبال المتقدمين للعمل أو تلقي الطلبات المقدمة بالبريد. تتطلب هذه المرحلة من المسئولين مراعاة حسن التعامل والضيافة، لإيجاد انطباع إيجابي وترغيب المتقدمين للعمل.

3-2-2- المقابلات الأولية Initial Screening Interview : يجري في هذه المرحلة مقابلة أولية للمتقدمين للتأكد من توافر الشروط لشغل الوظائف المعلن عنه، وتعطي نماذج طلبات للعمل في هذه المرحلة لمن يتضح أنهم يستوفون الشروط

المطلوبة لتعبئتها، ويعتبر نموذج طلب العمل Application From ذات أهداف عديـدة منها :

1) تعبير عن رغبة المتقدم بالعمل.

2) توفر للمسؤول الذي سيجري المقابلة مع المتقدم معلومات كاملة تساعده في إجراء المقابلة.

3) يعتبر الطلب وثيقة تحتوي على معلومات اساسية عن الموظف يتم حفظها والرجوع إليها.

4) يستخدم نموذج الطلب في إجراء البحوث حول مدى فاعلية عملية اختيار القوى العاملة.

وأهم البيانات التي يتعين على المتقدم للعمل ذكرها في نموذج طلب العملما يلي:

- معلومات شخصية : الأسم، العمر، مكان الولادة، الجنسية الحالية الاجتماعية.
- المؤهلات التعليمية.
- الخبرات السابقة.
- اسماء معرفين (عدد 3) لأجراء التحريات عن المتقدم.

3-2-3- **الاختبارات** : تصمم اختبارات خاصة بالوظائف حسب طبيعة المهام والمهارات المطلوبة، الغرض منها تقييم الخصائص التي يتمتع بها المتقدم ومدى ملاءمته للوظائف التي يتقدم لشغلها وهي كالتالي [7]:

1- امتحان القدرات Ability Tests : يهدف هذا الاختبار قياس القدرات الذهنية (كالذكاء) والقدرات التحليلية والإدارية والحسية (الرؤية والسمع) وأعمال النسخ والمهارات الميكانيكية واليدوية.

2- امتحانات الخصائص الشخصية Personality Tests L: توجه هذه الامتحانات لقياس الخصائص التي لدى المتقدم الخاصة بطريقة تفكيره، وعاداته، ومشاعره. والتي لها الأثر الأكبر عادة في التأثير على سلوكه وانفتاحه وتعامله مع الغير ومدى اهتمامه بالاستقلالية في التعامل وطموحاته في الإنجاز. إلا أن هناك محاذير من صعوبة قياس الخصائص الشخصية وتحديد مدى ملاءمتها ومتطلبات العمل .

3- امتحانات الأداء أو عينات العمل : يستخدم هذا النوع من الاختبار لقياس المقدرة العملية في أداء عمل محدد، بحيث يطلب من المتقدم إكمال نشاط معين تحت ظروف معينة. فعلى سبيل المثال قد يطلب من الممتحن في معالجة المعلومات، اعداد المواد والمستلزمات الضرورية للتعامل مع شكاوي أحد العملاء والرد على استفساره بتشغيل نظام البرمجة وحل المشكلة التي يثيرها العميل.

4-مراكز التقييم Assessment Centers : يطبق هذا النوع من الاختبارات للوظائف الإدارية الاشرافية بالاستعانة بمجموعة خبراء يطلب منهم الحكم على مجموعة من المتقدمين للعمل، ويخضع كل من يتقدم بطلب عمل لعدة اختبارات الغرض، منها دراسة سلوكهم في ظروف مختلفة. ولا يكتفي عادة بالامتحانات الكتابية أو العملية اذ يتم اخضاع المتقدمين للعمل لمقابلات وجها لوجه مع مسئولين في المنظمة للتأكد من الصفات الشخصية واتجاهات المتقدمين وسلوكهم. فقد تظهر معلومات متضاربة أو ناقصة نتيجة الاختبارات يتعين على المقيم استكماله والتأكد منها قبل اصدار تقييم نهائي بشأن المتقدم للعمل. وهناك خطوة أخيرة عادة يلجأ اليها قبل تقديم

عرض العمل أو الموافقة على تعيين المتقدم وهي خاصة بإجراء تحريات عن المتقدم وذلك بالرجوع إلى المعهد أو الجامعة التي تخرج منها للتأكد من سلوكه السابق وكذلك مكان عمله السابق للتعرف على الأسباب الفعلية لتركه العمل وسلوكه وأية ملاحظات حول ادائه وعلاقاته وخصائصه الشخصية .

تنمية القوى العاملة

لا تنتهي وظيفة المسئولين عند نقطة تعبئة الشواغر بموظفين من ذوي الكفاءات، بعد اخضاعهم لشتى أنواع الاختيارات والمقابلات. فهناك حاجة إلى تنمية القدرات وصقل المواهب والمهارات بشكل مستمر للعاملين طالما بقوا على رأس عملهم في المنظمة، فمن شأن ذلك أن يعود على العاملين وعلى المنظمة بالفائدة، لذا لا بد من اهتمام المسئولين في المنظمات بتنمية وتدريب العاملين لتحسين مستوى أدائهم بشكل مستمر.

وفي سبيل تنمية القوى العاملة لدى المنظمة لا بد من أن تبنى هذه التنمية على أساس تقييم الأداء والتعرف على نقاط القوة والضعف للعاملين ومن ثم تصميم البرامج التدريبية الكفيلة بتعويضهم عن النقص واكسابهم المهارات والمعرفة التي تمكنهم من تحسين أدائهم ونموهم الوظيفي وتحسين أوضاعهم بشكل مستمر في المنظمة سنقوم فيما يلي :

4-1- تقييم الوظائف

يعرف تقييم الوظائف بأنه عملية قياس وتسجيل أداء العاملين وتزويد العاملين بالتغذية العكسية للنتائج. أما الفوائد من التقييم للعاملين فهي لاستخدامات الإدارة العليا باعتبارها الأساس في وضع سياسة المكافآت، والتعرف على نقاط

القوة والضعف، لدى العاملين وتمكين المسؤولين من تصميم برامج تدريبية لمعالجة نواحي الضعف، وزيادة قدرات العاملين على رفع مستوى الإنتاج، وكذلك لتحديد إمكانية ترقية العاملين لوظائف أعلى، واكتشاف القدرات الكامنة غير المستغلة لدى العاملين، والعمل على الإفادة منها. كما أن التقييم يساعد المسؤولين في معالجة مشاكل العاملين عندما ينخفض مستوى أدائهم نتيجة عملهم في وظائف تخالف اختصاصاتهم مما يستدعي نقلهم إلى وظائف تتناسب واختصاصاتهم، وبذلك تتمكن الإدارة العليا من تصحيح الأوضاع الوظيفية للعاملين، حيث يثبت العاملون ويوضعون في المكان المناسب الذي يؤدي إلى تحسين أدائهم ورفع معنوياتهم.

٤-١-١- **أنواع التقييم** : وقد يتم تقييم العاملين بإحدى الطريقتين وهما تقييم غير رسمي وتقييم رسمي.

أولاً : التقييم غير الرسمي Informal Appraisal: يقصد بالتقييم غير الرسمي العملية المستمرة التي تهدف إلى تزويد المرؤوسين بالتغذية العكسية حول كفاءة العاملين في العمل، وتتم هذه العملية يومياً، من خلال الرئيس المباشر الذي يطلع المرؤوس أول بأول على مستوى أدائه، ولمثل هذا التقييم الأثر الكبير نظراً لسرعة تعرف المرؤوسين على تقدير رئيسه، كما من شأن ذلك التقليل من السلوك والأداء غير المرغوب بشكل سريع.

ثانياً : التقييم الرسمي Formal Appraisal : يتبع التقييم الرسمي على نحو نصف سنوي أو سنوي وله أربعة أهداف هي :

- تعريف المرؤوس رسمياً بالتقدير الذي يحصل عليه نتيجة تقييم أدائه.
- تحديد الذين يستحقون مكافآت في الراتب.
- تحديد العاملين الذين يحتاجون للتدريب.

- تحديد العاملين الذين سيكافئون بالترقية إلى مناصب أعلى.

4-1-2- **أساليب تقيم العاملين** : هناك أربعة أساليب متبعة في المنظمات لتقييم العاملين وهي التالية :

أ- **تقييم الرئيس المباشر** : يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً في المنظمات حيث يعبئ الرئيس المباشر نموذج التقييم السنوي للمرؤوسين ويرفعه إلى الإدارة العليا.

ب- **تقييم مجموعة رؤساء للمرؤوسين** : تشكل لجنة أو قد يطلب من عدد من الرؤساء تعبئة نماذج تقييم المرؤوس بشكل منفصل. ويأخذ هذا الأسلوب بضرورة الحصول على عدة وجهات نظر وعدة تقييمات للمرؤوس، ويعتبر هذا الأسلوب أكثر حيادية من الأسلوب الأول، إلا أنه يستغرق وقتاً أطول، وقد يؤدي إلى التقليل من شعور الرئيس المباشر اتجاه المرؤوس من حيث مسئولية تقييمه.

ج- **تقييم الموظف من قبل زملائه** Peers Rating A Peer : يتطلب هذا الأسلوب قيام عدد من زملاء الموظف تعبئة نماذج تقييم خاصة به بشكل منفصل، ويطبق هذا الأسلوب في القوات المسلحة بهدف اكتشاف وتحديد القدرات القيادية.

د. **تقييم المرؤوسين لرئيسهم** Subordinate Rating Of Bosses : يستخدم هذا الأسلوب في الجامعات حيث يطلب من أعضاء هيئة التدريس تقييم عميدهم، وقد انتشر هذا الأسلوب بحيث أصبح يستخدم لتقييم المدراء بهدف مساعدتهم في تحسين أدائهم.

4-1-3- **معوقات التقييم** : نشير إلى وجود هناك عقبات ومؤثرات تحول دون التوصل إلى تقييم فعال للمرؤوسين نوجزها كالآتي :

1- **وجود معايير متباينة** : يستخدم بعض المسؤولين معايير مختلفة لقياس أداء كل عامل وفق تقديراتهم الشخصية، ولا تتبع معايير قياسية تطبق على كافة العاملين.

2- **التحيز** : يميل بعض المقيمين إلى التحيز إلى المرؤوس وفق عدة اعتبارات منها الجنس واللون والدين والقبيلة والعشيرة، وفي سبيل تفادي هذا الاتجاه تطلب المنظمة من المقيم أعطاء تبريرات تفصيلية للتقديرات التي يضعونها.

3- **تأثير الهالة** The Halo Effect : قد يتأثر المقيم بإحدى الخصائص التي يتسم بها المرؤوس بحيث تغطى هذه الميزة على سائر العناصر الأخرى موضع التقييم.

4-2- **تدريب وتنمية العاملين** Training & Development

يعرف نشاط تنمية وتدريب العاملين بالجهد المخطط لتسهيل عملية حصول العاملين على المعرفة المتعلقة بطبيعة أعمالهم، وليتسنى لهم رفع مستوى أدائهم. وهناك فرق بين مفهوم التدريب والتنمية، فالتدريب يقصد به زيادة مهارات الموظف الضرورية ذات الصلة بعمله، بينما يقصد بالتنمية ذلك الجهد الموجه لتحسين استعدادات ومستوى تأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى مستقبلاً. إلا أن الكثير من الباحثين يستخدمون المصطلحين بنفس المعنى نظراً للنتائج التي يحققها كل منهما في تطوير أداء العامل مما يمكنه من النمو وظيفياً في المنظمة.

4-2-1- **مراحل عملية التدريب** : تشتمل الجهود المخصصة لتدريب العاملين على ثلاثة مراحل رئيسية وهي التالية :

أولاً : مرحلة تقييم الأداء : تختص هذه المرحلة بتحديد الاحتياجات الفعلية للتدريب في المنظمة ووضع معايير لقياس نتائج التدريب، وهناك أربعة أساليب للتعرف على الاحتياجات التدريبية في المنظمة وهي التالية :

1- **تقييم الأداء** Performance Appraisal : يتم الرجوع إلى تقييم أداء العاملين السنوي للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظف.

2- **تحليل متطلبات الوظيفة** Analysis Of Job Requirements : يتم الإطلاع على مستوى المعرفة والمهارات وواجبات ومسئوليات الوظيفة بالاستعانة بالوصف الوظيفي Job Description الخاص بكل وظيفة.

3- **تحليل المنظمة** Organizational Analysis : يجري تحليل لمدى فاعلية وكفاية المنظمة لمعرفة المجالات المطلوب تطويرها وتنميتها. وقد يمتد ذلك لدراسة معدل الدوران الوظيفي ومستوى الحوافز والأجور ومشاريع المنظمة في التوسع أو التقلص لنشاطاتها والوظائف المطلوب أحداثها والتي تحتاج إلى تدريب.

4- **تحليل ومسح القوى العاملة** : يتطلب ذلك الاستماع إلى تظلمات المسؤولين في كافة المستويات والخاصة بأعمالهم وظروف العمل والتعرف على الاجراءات المقترحة والضرورية لحل المشاكل وتفاديها مستقبلاً.

4-2-2- **تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية** : لدى الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمة من كافة الفئات يبدأ المختصون في تصميم البرامج التدريبية المناسبة لفئات الوظائف. فهناك عدو وسائل للتدريب، كالتدريب على رأس العمل On The Job Training ودوران العمل Job Rotation الذي يتطلب من الموظف انتقاله بين أقسام مختلفة للعمل في عدة وظائف مختلفة لاكتساب مهارات واسعة،

وهناك أسلوب التلمذة Apprenticeship حيث يتم تدريب الموظف على يد موظف خبير من ذوي المهارات العالية لفترة من الزمن.

كما أن هناك وسائل أخرى للتدريب خارج محيط العمل Off – The – Job Training كالتدريب في معاهد ومراكز متخصصة للتدريب على مهارات معينة، والمقصود بهذا التدريب أبعاد الموظف عن ضغط العمل في المنظمة بحيث يترك عمله ليتفرغ للتدريب ومتطلباته خارج المنظمة.

وهناك عدة وسائل للتدريب منها أسلوب المحاضرة ودراسة الحالات والنقاش المخطط وتقمص الأدوار وأسلوب المباريات على أن يتم اختيار تلك الوسائل التي تتناسب وطبيعة التدريب المطلوب بعناية لتفي بالغرض.

4–2–3– **تقييم نتائج التدريب** Evaluation : يهدف التقييم إلى التعرف على مدى الفائدة من البرامج التدريبية وهل تم تحقيق الغايات التي حددت لها، وتستخدم المعايير التي حددت في مرحلة تحديد احتياجات التدريب لقياس النتائج التي تحققت، كقياس معدل الزيادة في الأداء بالمقارنة مع المعدلات قبل الالتحاق بالدورات التدريبية، وقياس التغير في الاتجاه والسلوك للعامل، وذلك بالرجوع إلى رئيسه في العمل للرد على هذه الاستفسارات.

وهناك حاجة لتدريب المدراء وكبار المسؤولين في المنظمة بحيث تخصص لهم برامج من نوع خاص وأساليب خاصة كما سيجري التطرق إلى ذلك فيما يلي[*]:

4–2–4– **برامج تنمية المدراء** Management Development Programs : تهدف برامج تنمية المدراء إلى تحسين فاعلية المدراء في وظائفهم الحالية ولتهيئتهم وإعدادهم لتحمل مسئوليات أكبر لدى ترقيتهم، ولقد تزايدت أهمية هذه البرامج في السنوات الأخيرة نظراً لزيادة المتطلبات التي أصبحت تفرض على المدراء، ولأن اقتصار التدريب

على الخبرة العملية فقط يستغرق فترة طويلة ولا يكون مضمون النتائج، وقد بدئ بتنفيذ برامج تنمية المديرين ليأخذ شكل العموميات بتدريب المدراء على اختلاف الفروقات الشخصية والوظيفية، إلا أنه تم تدارك صعوبة الاستمرار في هذا الأسلوب نظراً لاختلاف المدراء من حيث القدرات والخبرات والخصائص الشخصية، بحيث أصبحت برامج التنمية تتركز على احتياجات المدراء الفعلية الذين يشتركون في الدورة التدريبية، ومن متطلبات تصميم هذا الأسلوب تحليل الاحتياجات الفعلية Needs Analysis للتعرف على الاحتياجات الفعلية ومشاكل المدراء قبل اقتراح النشاط التدريبي المطلوب، وقد يتم اختيار عدة برامج تدريبية تنفذ داخل المنظمة أو خارجها نذكر منها الآتي :

أ- برامج التنمية داخل المنظمة وتشمل ما يلي :

1- تدريب المدراء بواسطة رؤسائهم المباشرين Coaching يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر أنواع التدريب فعالية، إلا أن هناك بعض الصعوبات في تنفيذه والتي تعزى للرؤساء المباشرين، كعزوف الرؤساء عن توجيه المسؤولين لديهم خوفاً من منافستهم مستقبلاً.

2- **دوران العمل** Jos-Rotation : حيث يطلب من المدراء التنقل في وظائف مختلفة داخل المنظمة لاكتساب خبرات واسعة والتعرف على كافة جوانب النشاطات في المنظمة.

3- **وظائف تدريبية** Training Positions **:حيث يطلب من المدراء العمل تحت إشراف** رؤساء يتدربون للعمل كمساعدين لهم الإتقان الوسائل والطرق التي يتبعها الرؤساء في توجيه الأعمال والنشاطات.

ب- تدريب خارج المنظمة Off-The-Job Methods

يتم بموجب هذا الأسلوب تدريب المدراء في أماكن بعيدة عن مكان عملهم، وذلك لاتاحة الفرصة لهم للقاء والاستماع إلى خبراء من الجماعات وأخصائيين من ذوي الخبرات المتنوعة. ويتم استخدام برامج تدريبية مختلفة كدراسة الحالات، وتقمص الأدوار وأسلوب المباريات الإدارية Management Games.

4-3- سياسات الأجر

يتعين على المنظمات تطوير سياسات تعتبر خطوط عامة لوضع سلم أجور قياسي وموحد، من شأنه تحقيق التنسيق والتكامل والعدالة في مكافأة العاملين وتختلف المنظمات في السياسات التي تتبعها في مكافأة العاملين لديها، فمنها من يربط الأجور بعوامل مثل الإنتاجية أو المبيعات أو بعدد العملاء، ففي تجارة التجزئة على سبيل المثال يخصص 10% من مجمل المبيعات Gross Sales Volume لتغطية أجور العاملين في المنظمات، كما أن رجال البيع قد يخيرون في تقاضي راتب أساسي بدون عمولة أو مزيج من راتب أساسي يغطي نفقات المعيشة الأساسية إلى جانب عمولة تقدر بنسب مئوية لمبيعاته (4%)، أو تقاضي عمولة فقط من مبيعاتهم.

ومن ناحية أخرى فلسياسة الأجور أهمية متزايدة في معظم المنظمات والبلدان نظرا لعدة اعتبارات سواء بالنسبة للعامل أو للمنظمة ويعتبر الأجر ذات أهمية للعامل وفقا للاعتبارات التالية :

- الأجر بالنسبة للموظف حافز للعمل.
- للأجر جوانب اقتصادية ينبغي أخذها بعين الاعتبار من حيث تغطية العيش الكريم والرفاهية للعامل.

- يمثل الأجر وسيلة لقياس مدى نمو الموظف في عمله وتسلقه السلم الوظيفي وتحقيقه مركزا مقبولا اجتماعيا للعامل .

4-3-2- **عوامل سياسات الأجور** : ومن ناحية أخرى هناك عدة عوامل ينبغي مراعاتها لدى قيام المنظمة بتحديد سياسة الأجور نبينها فيما يلي :

أ- **المنافسة** : قد تختار المنظمة سياسة دفع أجور أعلى من تلك السائدة بهدف جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، بما يضمن الأداء والإنجاز المرتفع.

ب- **سعر السوق** : قد تكتفي بعض المنظمات بتطبيق سياسة أجور متطابقة مع تلك السائدة في سوق العمالة، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من مشاكل، منها الافتراض بأن وظائف المنظمة تتشابه مع تلك لدى المنظمات الأخرى من حيث طبيعة الواجبات والمسئوليات، كما أن هذه المقارنة لا تأخذ بعين الاعتبار الفروقات في ظروف العمل وحجم العمل ... الخ.

ج- **التشريعات** : تلتزم المنظمات عادة بقوانين العمل الصادرة عن الدولة التي تحدد المستويات الدنيا للأجور، وكذلك بالاتفاقيات التي يتم إبرامها مع نقابات العمال بشأن تحديد مستويات الأجور والمكافآت للعاملين.

د- **تكافؤ الأجر مع صعوبة ومسئوليات الوظيفة Equal Pay For Equal Work** : تسعى المنظمات لتحقيق قدر من المساواة والعدالة في مكافأة العاملين، بحيث تحقق تكافؤ الأجر مع طبيعة العمل، مما يرفع من الروح المعنوية لدى العالمين ويحقق الاستقرار النفسي المطلوب، فالعامل حساس في مقارنة أجره بأجور زميله التي يتساوى معه في درجة صعوبة ومسئولية الوظيفة التي يشغلها، لذلك يتوقع نفس

المعاملة من المنظمة، وإلا تعرضت المنظمة إلى مواجهة سلبيات عديدة في العمل مثل تُذمر وتظلم، وتغيب عن العمل، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي فيها.

هـ- الإمكانيات المالية : تتأثر سياسة الأجور بمستوى الأرباح والمركز المالي للمنظمة، فهناك منظمات تضع مستوى أجور أعلى من المستوى السائد، أي تتخذ دورا قياديا مميزا مبنيا على مدى السمعة والشهرة والإيرادات العالية التي تحققها والتي تميزها عن سواها وتمكنها من جذب أفضل الكفاءات للعمل لديها.

و- الإنتاجية : تستطيع المنظمات دفع أجور مرتفعة تفوق تلك السائدة في سوق العمالة تبعا لقدراتها الإنتاجية. فالقدرات الإنتاجية العالية التي تفوق معدل التضخم تمكن المنظمة من تطبيق أجور مرتفعة.

ز- المساومة : إن قدرة العاملين على تنظيم أنفسهم في نقابات ومجابهة إدارة المنظمات بشكل جماعي، يحقق لهم أجور مناسبة وتحسين أوضاعهم بشكل ملموس.

4-3-3- **أشكال الأجور :** تتبع المنظمات أنظمة أجور تناسب ومتطلبات طبيعة الأعمال التي تنفذها، وبالإمكان حصر هذه الأنظمة في ثلاثة أنظمة رئيسية هي التالية :

أولا : نظام الأجر الزمني : يقصد بنظام الأجر الزمني ، تعويض العامل عن عمله على أساس الوحدة الزمنية التي يقضيها في العمل، فقد تكون على أساس شهري أو أسبوعي أو يومي. ويتم دفع الأجر في نهاية المدة الزمنية المتفق عليها سلفا، كما أن الأجر لا يتأثر بمستوى الإنجاز صعودا أو هبوطا، بل يبقى ثابتا ويدفع بانتظام في مواعيد معينة. ويعتبر هذا الأسلوب أكثر قبولا من العاملين

ونقابات العمال. كما ويعتبر هذا النظام أكثر شيوعا وتطبيقا في المنظمات ويصلح للتطبيق في الحالات التالية :

- في حالة الأعمال التي يصعب وضع معايير أداء لها، بشكل كمي، كالوظائف الإدارية (كتبة، أعمال محاسبة) أو الوظائف التي تتسم بالأعمال الذهنية كالتخطيط والأعمال الاستشارية.

- يصلح هذا النظام للتطبيق في الأعمال التي لا يكون مستوى الجودة فيها الأساس في الإنتاج بل يكون الاهتمام بالكم.

- يصلح هذا التطبيق في حالة استخدام أجهزة ومعدات في الإنتاج يتخلل تشغيلها أعطال متكررة محتملة يصعب معها تحديد معدات قياسية للإنتاج كنظام الخدمات.

- يصلح للتطبيق في الأعمال التي لا تتضح فيها العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول.

لكن لنظام الأجر الزمني عيوب نذكر أهمها في التالي :

– عدم تشجيعه العاملين على زيادة الإنتاج.

– عدم تشجيعه العالمين على الابتكار في تطوير العمل وايجاد حلول للمشاكل.

– يناسب هذا النظام متوسطي الكفاءات ويعتبر مجحف بحق العاملين الأكفاء، نظرا لعدم مراعاته للفروق في القدرات والطاقات الإنتاجية.

– لا يمكن هذا النظام المنظمة من تقدير تكلفة العمل كعنصر من عناصر الانتاج، نظرا لتذبذب الإنتاج بينما الأجر ثابت.

ثالثا: نظام الأجر بالقطعة : يصلح هذا النظام للتطبيق في أعمال الإنتاج وفي المنظمات الصناعية على اختلافها، بحيث يتحدد اجر الفرد وفقا لطاقته الإنتاجية،كما يختلف الأجر باختلاف طريقة احتساب الأجر،كالتالي:

أ- طريقة اجر القطعة الموحد: يتطلب هذا الأسلوب تحديد مستوى اجر موحد وقياسي لانتاج القطعة بغض النظر عن عدد الوحدات التي ينتجها الفرد خلال ساعات العمل المحددة في المنظمة.

ب- طريقة اجر القطعة المتغير: تتطلب هذه الطريقة تحديد سعرين لانتاج القطعة، بحيث يحدد سعر ثابت لإنتاج القطعة حتى مستوى معين من الأداء الذي تحدده المنظمة، فإذا تجاوز العامل هذا المستوى يتقاضى أجرا مختلفا عن كل وحده إضافية،أي فيما لو تحدد الاداء القياسي المطلوب إنجازه من العمال بأربعين قطعة يوميا يحاسب على أساس قياسي موحد للقطعة (50قرشا للقطعة) وتطبق تسعيره مختلفة لكل قطعة اضافية ينتجها بعد بلوغه ذلك الرقم القياسي. وقد تختار العديد من المنظمات تخفيض سعر القطعة الإضافية وليس زيادته وذلك لتخفض تكلفة الإنتاج وحفز العامل على العمل الإضافي وتحسين دخله.

حسنات نظام الأجر بالقطعة

يوفر هذا النظام عدة مزايا تتمثل بالتالي:

- يشكل حافزا مباشرا للعاملين لرفع مستوى أدائهم.
- يعتبر نظاما يراعي الفروق في الطاقات ويشجع ذوي الكفاءات العالية.
- يعتبر أسلوبا عمليا وسهلا لقياس الأداء ومكافأة العاملين في ما يخص الأعمال الإنتاجية.
- يساعد المنظمة على التوصل إلى تقديرات دقيقة سلفا لتكلفة العمل.

- يعتبر أسلوب عادلا في مكافأة العاملين ومحاسبتهم وفق الجهد والطاقة المبذولة في الإنتاج.

عيوب نظام الأجر بالقطعة

بالمقابل فإن هذا النظام يعاب بالتالي :

- صعوبة تحديد معايير لقياس الإنتاج في بعض الأعمال (الإدارية والخدمية).
- صعوبة تطبيق النظام على الأعمال التي تركز على الجودة وليس على الكم.
- يعتبر مجحفا بالنسبة للأفراد من ذوي الكفاءات المتوسطة.
- لا يأخذ هذا النظام في الاعتبار بعض الجوانب السلوكية التي تميز العاملين عن سواهم أو أقدمية العامل في عمله.

عوامل نجاح سياسة الأجور

وفيما يلي نستعرض بعض العوامل المؤثرة في نجاح سياسة الأجور[9].

هناك خطوط عريضة تم استخلاصها من تجارب وخبرات العديد في المنظمات في وضع سياسات فاعلة للأجور نوجزها في الآتي :

- ينبغي توافر خطة محددة تشتمل على تحديد فروقات في دفع الأجور حسب تباين متطلبات شغل الوظائف، مثل المهارات ومستوى الجهد والمسئوليات وظروف العمل.
- ينبغي أن يتناسب الأجر مع المعدل السائد في سوق العمالة.

- ينبغي أن تميز خطة الأجور بين الوظائف وشاغليها، فينبغي تقييم واجبات ومسئوليات كل وظيفة وتحديد الأجر في ضوء ذلك التحليل بمعزل عن الشخص الذي يشغلها.

- ينبغي الأخذ بمبدأ تساوي الأجر مع العمل، بحيث يعامل الأفراد نفس المعاملة عندما تتساوى درجة صعوبة ومسئوليات الوظائف التي يشغلونها.

- ينبغي اتباع وسائل منطقية في تحديد الأجر وذلك بمراعاة الفروقات في القدرات الشخصية للعاملين، بحيث يمنح شاغلو الوظائف المتشابهة زيادات وعلاوات في نفس الدرجة المخصصة للوظيفة وذلك اعترافا للفروقات في قدراتهم وفي أدائهم.

- ينبغي مراجعة الوصف الوظيفي ودراسة طبيعة المهام والمسئوليات المسندة لكل وظيفة للتعرف على درجة الصعوبة والمسئولية النسبية لها ومستوى التأهيل والخبرة والمهارة المطلوبة في سبيل تحديد الأجر المناسب والمتكافئ لكل وظيفة.

- يبغي تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة في المنظمة، وترتيب الوظائف حسب أهميتها للمنظمة في فئات حسب التخصص تمهيدا لمعاملتها بشكل يحقق العدالة والمساواة للعاملين.

مراجع الفصل الحادي عشر

- Maurice Cunning, The Theory and Practice of Personnel Management, Hinemann, Londen, 1968, p.4.
- د. زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة فـــي إدارة الأفــراد والعلاقــات الانسانية، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1975، ص 8.
- Kathryn M. Bartol & David C. Mortin, Management, Mc Graw-Hill , Inc. New York 1994 o, 344.
- Robert L. Mathis and john H. Jackson, Personnel Human Resource Management Sixth Edition, west Publishing Co., St, Plul, 1991, p. 59.
- Michael Beer, Best A. Spector, Paul Lawrence, and Richard E. Walton, Human Resource management, The Free press, New York, 1985m o, 69.
- James Stoner, and R, Edward Freeman, Management, Prentice Hall international Editions, Englewood Cliffs, New Jersey., 1992, p. 398.
- Robert L. Mathis and john H. Jackson, Personnel Human Resource management, op. Cit. P 204.
- James Stores and R. Edward Freeman, Management, op.cit p. 402.
- Dale S Beach, Personnel. The management of people,Macmillan Publishing Co. Inc. New York, 1965, p558.

الفصل الثاني عشر

وظيفة العلاقات العامة

العناوين الرئيسة

1- ماهية العلاقات العامة

1-1-مفهوم العلاقات العامة

1-2-أهمية العلاقات العامة

1-3-أهداف العلاقات العامة

2- العلاقات العامة والرأي العام

2-1- سمات الرأي العام

2-2- عوامل تشكيل الرأي العام

2-3- قياس الرأي العام

3- العلاقات العامة وجمهور المنظمة

3-1- العلاقات مع الموظفين.

3-2- العلاقات مع الموردين.

3-3- العلاقات مع المساهمين والممولين.

3-4- العلاقات مع المستهلكين

3-5- العلاقات مع الأجهزة الحكومية

4- إدارة وظيفة العلاقات العامة

4-1- إجراء البحوث

4-2- التخطيط

4-3- إعداد ميزانية العلاقات العامة

4-4- تصميم البرامج

4-5- تنظيم وظيفة العلاقات العامة

4-6- التقييم والرقابة

1- ماهية العلاقات العامة

1-1- **مفهوم العلاقات العامة :** يعتبر موضوع العلاقات العامة من الموضوعات القديمة الحديثة في المنظمات.

لقد عرف الإنسان العلاقات العامة ومارسها منذ القدم ومارسها منذ القدم في الاتصال بمن حوله دون أن يتبع أصول وقواعد في سبيل ذلك، وقد عرفتها معظم الحضارات القديمة في العراق ومصر واليونان، حيث كانت توجه الجهود لمعرفة الرأي العام والتأثير في الجماهير، وقد عرف هذا النشاط كنشاط متخصص يهدف إلى ربط الدولة بجماهير الشعب بشتى وسائل الاتصال الفردي والجماعي.

وتزايد الاهتمام بنشاط العلاقات العامة حديثاً خاصة في مجال الأعمال التجارية والصناعية، وذلك بعد الحرب العالمية الأولى، وقد أصبحت فن من الفنون الرفيعة التي تحتاج إلى دراسة ومران وخبرات. وأصبحت موضوع دراسة في معظم جامعات أمريكا وأوروبا، كما أصبح ينظر إليها في الوقت الحاضر كسلاح من أقوى الأسلحة التي تستخدمها المنظمات في التأثير على جمهورها من المنتفعين، بعد أن تحولت المفاهيم الخاصة بالمنظمات من نظام مغلق Closed System إلى نظام مفتوح Open System في أنها جزء من البيئة التي تتواجد فيها، ولا يمكنها أن تعمل بمعزل عنها، مما يتعين عليها التعامل والاتصال بكافة الأفراد والمنظمات التي لها صلات وتعامل معها، والتي تؤثر وتتأثر بأعمالها واستراتيجياتها.

وهكذا غدت العلاقات العامة همزة الوصل بين المنظمة وكافة المتعاملين معها، تسعى إلى الاتصال بهم لتعريفهم بنشاطاتها وبرامجها وخططها ومنتجاتها وخدماتها، إلى جانب دراسة انطباعاتهم عن تلك النشاطات والمنتجات والخدمات،

والعمل على تحقيق الثقة المتبادلة، وتجسين مكانة وسمعة المنظمات في البيئة مما يحقق أهداف المنظمة التي تسعى لبلوغها.

ومن حيث تعريف نشاط العلاقات العامة، تعرف جمعية العلاقات العامة الأمريكية العلاقات العامة بأنها [1] :" **نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منظمة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجهور كالعملاء والمواطنين أو المساهمين أو الجمهور بشكل عام لكي تكيف سياستها حسب الظروف المحيطة بها، وشرح هذه السياسة للمجتمع** ". ويعرف معهد العلاقات العامة البريطاني[2] العلاقات العامة بأنها " الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنظمة وجمهورها".

ومن التعريفات المتعددة لوظيفة العلاقات العامة نستطيع استنتاج أهم عناصر مفهوم هذه الوظيفة كالتالي :

- نشاط موجه ومخطط لإيجاد التكامل بين اتجاهات المنظمة واهدافها واتجاهات وسلوك جمهورها.
- نشاط موجه للتأثير على جمهور المنظمة في اتجاهات وانطباعات.
- نشاط مستمر وليس عشوائي، يستخدم أساليب فنية في الاتصال ويحتاج إلى دراية وخبرة في تنفيذ الأعمال.
- نشاط ينطوي على تبادل الآراء وعرض الحقائق وتعريف الجمهور بنشاطات وأهداف المنظمة، إلى جانب استنتاج وتقصي اتجاهات الرأي العام.
- تعتمد العلاقات العامة في تحقيق أهدافها على الأسلوب العلمي الذي يعتمد على الدراسة وإجراء البحوث المستمرة وكذلك الخطط والبرامج والتقييم المستمر للنتائج.

1-2-أهمية العلاقات العامة

ظهرت الحاجة الملحة لنشاط العلاقات العامة، على أثر التغير الكبير الذي حدث في عالم الصناعة والتجارة حديثاً، والذي تجلى في التغييرات الكبيرة في المجتمعات من حيث تكويها وطبيعتها، بتأثير عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية عديدة جعلت لوظيفة العلاقات العامة الأهمية الكبيرة وهذه العوامل هي التالية(3) :

أ- **ازدياد قوة ونفوذ الرأي العام** : تزايدت قوة الرأي العام خاصة في المجتمعات الديمقراطية، مما جعل من الضروري الحصول على تأييد الرأي العام في سبيل الاستمرار في تقويم الخدمات والمنتجات والنجاح في بلوغ الأهداف.

ب- كبر حجم المنظمات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس: من مظاهر العالم الحديث، وجود منظمات ضخمة، توظف آلاف العاملين، وتنتج أعداد كبيرة من السلع وتستخدم تجهيزات ومعدات آلية ضخمة، وتتعامل مع آلاف من المستهلكين، في شتى المناطق، مما يتطلب القيام باتصالات فعالة مع الأعداد الكبيرة من الجماهير المختلفة.

جـ- ازدياد حجم العاملين في المنظمة: إن تزايد حجم المنظمات أدى إلى توظيف أعداد كبيرة من العاملين الذين أصبحوا منظمين في نقابات عمالية تمثلهم وتدافع عن حقوقهم في وجه الإدارة وأرباب العمل، مما دفع هؤلاء للسعي حثيثاً للإرضاء تلك النقابات وهذا تطلب استخدام مختلف أنواع الاتصالات وعقد الاتفاقات للوصول إلى توازن في المصالح.

د- التحول من الزراعة إلى الصناعة: إن تحول السكان بنسب كبيرة من الزراعة إلى الصناعة، تطلب من الحكومة بذل جهود لاقناع الجماهير بضرورة

عدم التخلي عن الزراعة على أنها عماد الاقتصاد مما يحقق متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

هـ- ظهور قوى مختلفة ذات تأثير قوي : ظهرت قوى مختلفة تحاول كل منها جذب الرأي العام لها، كالجمعيات المهنية المختلفة، والاتحادات والغرف التجارية والجمعيات التعاونية وغيرها.

و- تنوع وسائل الإعلام والنشر : أدى ظهور وسائل إعلام ونشر ضخمة نتيجة للتقدم الفكري والفني الكبير، (صحف، مجلات، راديو، تلفزيون) إلى زيادة فاعلية وظيفة الرأي العام والتنافس المتزايد على تحقيق أفضل النتائج من تلك الوسائل الحديثة.

١-٣- أهداف العلاقات العامة

تختلف أهداف نشاط العلاقات العامة باختلاف المنظمات، من حيث نطاق العمل والأساليب المستخدمة، وفيما يلي توضيح للفروق بين أهداف العلاقات العامة في المنظمات الحكومية والقطاع الخاص.

١-٣-١- أهداف العلاقات العامة في القطاع العام: تتركز جهود العلاقات العامة في القطاع العام على الآتي :

- استخدام وسائل الإعلام المختلفة لشرح سياسات وأهداف الدولة (تزويد الجمهور بالمعلومات التي تهمه).
- الاستعانة بأجهزة الدولة كافة لشرح وتفسير سياستها.
- كسب رضاء الجمهور ومكافحة والتصدي للإشاعات المضللة.
- الاهتمام بشؤون العاملين في الدولة ورعايتهم وتحسين أوضاعهم في مسعى لجذب الكفاءات للعمل لديها.

1-3-2- **أهداف العلاقات العامة في القطاع الخاص:** تعنى العلاقات العامة في المنظمات الخاصة بالنشاطات التالية :

- اعلام القطاع المستهدف من المستهلكين بنشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.
- التعرف على رغبات واتجاهات الجمهور وإطلاع الإدارة العليا عليها.
- الاهمام برغبات واحتياجات وتطلعات العاملين في المنظمة.
- الاهتمام بإيجاد علاقة مقبولة بين المنظمة والمنظمات الأخرى وإقامة اتصالات وثيقة وفعالة خاصة مع تلك التي تربطها بها مصالح مشتركة.
- العمل على تكامل وتشجيع التعاون بين الأقسام العاملة في المنظمة.

الفرق بين العلاقات العامة والترويج والدعاية

لا بد من توضح الفرق بنين وظيفة العلاقات العامة ووظيفة الترويج (الإعلان والإعلام والدعاية وتنشيط المبيعات) لتجنب الخلط بين كل من طبيعة أعمال الوظيفتين ويتمثل هذا التوضيح بما يلي :

- يسعى الترويج (الإعلان) إلى نشر المعلومات والبيانات عن السلع والخدمات باستخدام وسائل النشر المختلفة، بهدف زيادة الطلب عليها، بينما تتولى العلاقات العامة القيام بمهام أوسع واشمل تتعلق بالتعريف بكافة نشاطات المنظمة وأهدافها وخططها لتحسين صورتها لدى الرأي العام.
- تهدف الدعاية إلى نقل معلومات ونشر أفكار واتجاهات معينة، باستخدام أساليب مؤثرة في فئات معينة مستهدفة، وقد تكون الدعاية غير صحيحة وتعرف " بالدعاية السوداء" وتستخدم معلومات غير دقيقة أو كاذبة،

بينما تتوخى العلاقات العامة الصدق والأمانة في نقل المعلومات التي تعكس الواقع الفعلي للمنظمة.

- تستخدم العلاقات العامة الإعلام لنشر الحقائق إلى جانب كافة وسائل وأشكال الاتصال الممكنة.

- تستخدم العلاقات العامة الأسلوب العلمي وإجراء البحوث المستمرة وإعداد الخطط والبرامج وتقييم تلك الخطط والبرامج وفق معايير واضحة ومعروفة.

- تعمل العلاقات العامة على رفاهية المجتمع إلى جانب تحقيق المصلحة الخاصة للمنظمة، معتمدة في ذلك على تأييد الجمهور داخل وخارج المنظمة، حيث لا يمكن لها أن تنجح إلا إذا رضي جمهور المستهلكين عن السلعة أو الخدمة التي تقدمها.

2- العلاقات العامة والرأي العام

إن الهدف الأساسي ومحور اهتمام العلاقات العامة هو الرأي العام الذي تسعى إلى التعرف عليه، والتأثير فيه لنشر رسالتها. وتشتد قوة الرأي العام في الدول المتقدمة، حيث تكون مسموحة، وأكثر تأثيراً على السياسات والاستراتيجيات والأهداف سواء في القطاع العام أو الخاص.

يعرّف الرأي العام بأنه مجموعة آراء الجمهور من الناس حول مسائل ومشاكل تؤثر على مصالحهم العامة والخاصة، ويقول نوفل[4]". بأن الرأي العام هو عبارة عن الآراء الفردية تجاه قضية تؤثر على الأفراد أصحاب هذه الآراء، ويقول فايل T.N.Vail" أن الرأي العام[5] له الكلمة الأخيرة في جميع الأوقات وجميع الأماكن،

فهو يتغير بتغير ثقافة الأفراد فيه، كما يتوقف اتجاهه على مقدار الحقـــائق التـــي يحصل عليها الأفراد وكيفية تفسيرهم لها.

2-1- سمات الرأي العام

ونستطيع استنتاج السمات الرئيسية للرأي العام من خلال الآتي :

أ- يعتــبر نتيجــة تفــاعل آراء الأفــراد وليــس مجمـــوع الآراء الفردية ونتيجة تفاعلهم الطبيعي بحكم مصالحهم المشتركة في المجموعات التي ينتمون إليها.

ب- يعتبر الرأي العام ممثلاً للأغلبية في المجتمع.

ج- يتعذر رؤية الرأي العام وإن كان من السهل الشعور بقوته وبأهميته.

د- يعبر الرأي العام عن طريقة معيشة الأفراد في مجتمع معين والحالة الاجتماعية التي يعيش فيها.

هـ- يعبر الرأي العام عن شعور صادق ويعكـــس المصلحـــة العامـــة المشتركة للجمهور.

و- يتسم الرأي العام بعدم الثبات بل بالتغيير والحركية متأثراً بالتطورات المحيطة به.

2-2- عوامل تشكيل الرأي العام

كما أن الرأي العام يتشكل بفعل مجوعة من العوامل هي التالية :

1- **العوامل الاجتماعية** : يتأثر الأفراد بالمجموعات التي يتعرضون إليها من حيث القيم والعادات والتقاليد إلى جانب ما يتعرضون لـــه مــن تــأثير مــن

المؤسسات التعليمية (مدارس وجامعات) والثقافية والنقابات العمالية التي تلعب دوراً في تحديد اتجاهات الأفراد.

كما أن الخبرة الشخصية والتأثير الأسري والديني لها جميعاً الأثر الواضح في تكوين آراء الأفراد وصقل شخصيتهم.

2- **العوامل الاقتصادية** : إن الطبقة التي ينتمي إليها الأفراد (غنية أو فقيرة) أو التي لها علاقة بمستوى دخله ومعيشته، أو التي يعمل لديها (مؤسسات ومعاهد ومصانع وحرف) لها تأثير على مستوى دخله وبالتالي على اتجاهاتهم ووضعهم الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع.

3- **العوامل الثقافية** : إن للمستوى التعليمي والثقافي تأثير كبير على اتجاهات وأفكار وآراء أفراد المجتمع، فكثيراً ما ينظم الأفراد أنفسهم في مجموعات، تميزهم عن غيرهم، كالجمعيات العلمية، والحرفية والهندسية والطبية .. الخ، والتي تجعل للأفراد الذين ينتمون إليها حريصين على الالتزام بالنهج والمعايير العلمية في تعاطيهم لمهنهم، وفي تعاملهم من خلال نقابات وجمعيات تمثلهم وتعبر عن آرائهم.

2-3- قياس الرأي العام

تحتاج المنظمات في سبيل التعرف على اتجاهات وانطباعات الرأي العام إلى إجراء دراسات ميدانية وأبحاث لقياس تلك الاتجاهات نبينها فيما يلي:

2-3-1 **قياس اتجاهات الرأي العام** : تحرض الهيئات والمؤسسات سواء الحكومية أو في القطاع الخاص إلى التعرف على اتجاهات وانطباعات الجمهور تجاه منتجاتها وخدمتها وسياساتها، التي تنفذها، في سبيل ادخال تعديلات على

نشاطاتها واستراتيجياتها بما يضمن لها الرضا والاستقرار والفاعلية والبقـــاء، وتجري عادة بحوث معينة مثل :

1- بحوث تهدف إلى التعرف على دوافع الجمهور.

2- بحوث تهدف إلى التعرف علـــى الانطباعـــات والآراء وردود فعـل الجمهور تجاه السلع والخدمات المقدمة.

3- بحوث متخصصة تقوم بها هيئات أو مراكز متخصصة.

ومن شأن هذه الأبحاث أيضا تحقيق أهداف معينة منها :

- التعرف على نقاط القوة والضعف في سياسات وبرامج العلاقات العامة.
- إعطاء فرصة للجمهور للتعبير عن آرائه بحرية حول سياسات المنظمـــات التي تهمه.
- الكشف عن اتجاهات وتقلبات الآراء للجمهور.
- تخطيط أفضل لبرامج العلاقات العامة والتركيز على أهداف أكثر أهمية.

2-3-1-**وسائل الاتصال في العلاقات العامة** : يعتبر الاتصال عصب الحياة بالنسبة للمنظمات على اختلافها، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع نقل رســـالتها، والتعريف بأهدافها وسلعها وخدماتها، إلى جانب القدرة على الرصـــد الســـريع لردود الفعل والانطباعات والاتجاهات للمستهلكين المستهدفين، وذلك باســـتخدام أفضل الأساليب فعالية حسب متطلبات الموقف وطبيعة المعلومـــات المطلـــوب استقصاؤها.

أنواع الاتصالات : وفيما يتعلق بأنواع الاتصالات التي تتعلق بالمنظمة فهناك ثلاثة أنواع أساسية من الاتصال في العلاقات العامة بغض النظر عن طبيعة الوسائل المستخدمة سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة وهذه الأنواع هي التالية[6]:

أ) الاتصال من خارج المنظمة إلى داخلها: يمثل هذا الاتصال كافة المعلومات الواردة للمنظمة من أو بواسطة جماهيرها الخارجية ، ويتم ذلك باستخدام عدة وسائل نذكر منها :

- إجراء بحوث ميدانية.
- الاذاعة والتلفزيون.
- الصحف والمجلات.
- البريد .
- زيارات العملاء والموردين للمنظمة وزيارة المسئولين في المنظمة للعملاء والمجهزين.
- المشاركة في المعارض والندوات والمؤتمرات.
- النشرات والتقارير والمجلات والصحف الخاصة بالعملاء والموزعين والموردين والحكومة الخ.
- المسابقات التي تنظمها الشركات.

ب) الاتصال من داخل المنظمة إلى خارجها : يشتمل هذا النوع من الاتصال على المعلومات التي ترغب المنظمة ابلاغها للجماهير الخارجية ويتم ذلك من خلال عدة وسائل منها :

- المطبوعات والنشرات والخطابات التي ترسلها المنظمة (الدورية)
- المعارض والمسابقات.
- الصحف والمجلات (الاقليمية والقومية).
- المؤتمرات الصحفية التي تعقد في المنظمة.
- الزيارات التي تنظمها الشركة لجماهيرها الخارجية
- المقابلات الشخصية الأخرى.

ج) **الاتصال بالجمهور الداخلي - العاملين :**وتشمل الاتصالات العامودية بين الإدارة والمستويات المختلفة، التي تأخذ شكل اتصالات من الرئيس إلى المروؤوس، كإصدار الارشادات والتعليمات والقرارات والأنظمة واللوائح، إلى جانب الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء والتي تأخذ شكل تقارير حول سير العمل والانجازات والبياناتت الاحصائية، وكذلك الاتصالات الأفقية والتي تتم بين رؤساء الأقسام والادارات في المنظمة، التي تأخذ، الأشكال التالية:

* المقابلات الشخصية.
* الاجتماعية الدورية.
* اللجان التنظيمية.
* الخطابات والمكتبات والمذكرات والنشرات.
* مجلة الحائط ولوحات الإعلان الثابتة.
* صناديق الشكاوي والمقترحات.
* مجلة المنظمة.
* التقارير الدورية والخاصة.

3-العلاقات العامة وجمهور المنظمة

يسند لوظيفة العلاقات العامة مهمة حساسة وحيوية في المنظمات، ألا وهي لعب دور همزة الوصل بين المنظمات وجماهيرها- بيئتها الداخلية والخارجية، كما أسلفنا ، ولن تستطيع المنظمات القيام بأداء مهامها وأعمالها، وبالتالي تحقيق أهدافها، إلا إذا كانت هناك ثقة متبادلة وتفاهم مشترك بينها وبين جماهيرها، فالانفتاح على بيئة المنظمات وتبادل المعلومات والآراء والتعرف على الاتجاهات والانطباعات وتقييمها، تشكل متطلبات مفهوم النظام المفتوح للمنظمات الحديثة، والتي تتولاها عادة العلاقات العامة .

وفيما يلي سنتطرق بايجاز إلى أهمية قيام علاقات فعالة بين كل من المنظمة وموظفيها والعملاء والمساهمين والموردين والجهات الحكومية .

3-1- العلاقات بالموظفين (الجمهور الداخلي للمنظمة)

يتعين على المنظمات البدء بإنشاء وتوطيد علاقات متينة مع العاملين لديها، تتسم بالثقة والعلاقات الإنسانية والديمقراطية، لتحقيق راء العاملين في أعمالهم وفي علاقاتهم مع المنظمات التي يعملون بها، فقد أصبحت مهمة المنظمة أكثر الحاحاً في هذا الاتجاه، لأسباب عديدة منها ازدياد اعداد العاملين حيث يصل إلى عدة آلاف تعمل جنباً إلى جنب، والذين يحتاجون إلى آلية لربطهم بالمنظمات التي يعملون بها، كما أن هؤلاء العاملين من ناحية اخرى يمثلون جمهور المجتمع المحلي والجمهور العام اضف إلى أنهم على اتصال بالجماهير الأخرى، ولا يتوقع أن يقوموا بدور سليم مع بيئتهم إلا إذا كانوا هم أنفسهم على علاقة طيبة بالمنظمات التي ينتمون إليها.

وتستطيع المنظمات تحسين وضمان علاقات فعالة مع جمهور العاملين لديها باتباع بعض أو كل الأسس التالية [7]:

أ- أن يتسم تصرف الإدارة بالطابع الانساني في تعاملها مع موظفيها أكثر من تأدية واجب أو مجاراة للاتجاه العام، وأن تشعرهم بأنها على علم برغباتهم وأسباب شكواهم وأنها تعمل جاهدة لتحقيق رغباتهم والتخلص من أسباب تذمرهم.

ب- وضع سياسات جديدة تحدد العلاقات بين العمال والادارة أو تعديل سياسات قديمة ... وقد تتناول هذه السياسات نواحي الأجور أو ساعات العمل أو مواعيد الحضور للدوام والانصراف والنواحي الصحية والطبية والثقافية والاجتماعية.

ج- سهولة تبادل الآراء والمعلومات والحقائق بين الإدارة والعمال لتقوية العلاقات بينهم، وذلك بمناقشة وجهات النظر المختلفة ومحاولة التوصل إلى ما يعود بالفائدة على الجميع.

أن الاتصال بالجمهور الداخلي للمنظمات يحقق لها أهداف عديدة منها الآتي:

أ- ارشاد العاملين من وقت لآخر بالتطورات وكل ما يستجد فيما يتعلق بنشاطات وأنظمة وأهداف المنظمة.

ب- التأثير في اتجاهات العاملين لتحقيق ردود فعل ايجابية والسلوك المرغوب (تخفيض معدلات الغياب والدوران الوظيفي ودورة الإنتاج وتكلفة الإنتاج).

جـ- تحسين سمعة المنظمة لدى المجتمع الخارجي وصورتها في ذهن العملاء والمستهلكين.

د- زيادة الوعي لدى العاملين حول أهمية نشاطات المنظمات التي ينتمون اليها تجاه المجتمع وما تحققه وتنجزه مما يرفع من روحهم المعنوية واعتزازهم بالمنظمات التي يعملون فيها.

هـ- تعريف العاملين بدورهم المكمل لدور المنظمة في ضرورة بذل أقصى الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنتاج والأرباح والتي تعود عليهم بالفائدة، وأن هذه الأهداف هي مشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون فيها .

و- المساعدة في جذب أفضل الخبرات والكفاءات للعمل في المنظمة من خلال تحسين صورة المنظمة في المجتمع.

ز- التعرف على ردود فعل العاملين ومشاكلهم وتظلماتهم.

3-2- العلاقة بالموردين

تعتمد المنظمة على عدد من الموردين لتأمين احتياجاتها من مواد ومستلزمات التشغيل والانتاج وأعمال الصيانة، ومعدات انتاجية، ويختلف عدد الموردين وأهمية تأثيرهم على المنظمات باختلاف حجم المنظمات وطبيعة نشاطها، فالمنظمات في أمس الحاجة إلى اقامة علاقات طيبة مع الموردين للمساعدة في الحصول على احتياجاتها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والجودة المناسبة (أفضل شروط التوريد).

وفيما يلي عرض لأهم عوامل وأسس إقامة علاقات طيبة مع الموردين:

أ- تبني المنظمة سياسة شراء واضحة وعادلة في التعامل مع الموردين.

ب- قيام المنظمة بدراسة نقاط القوة والضعف في علاقاتها مع الموردين للعمل على تفادي السلبيات والمعوقات في اقامة علاقات وثيقة.

ج- ضرورة الزام ادارة الشراء باتباع اسلوب التعاون والاحترام في تعاملها مع الموردين بكافة السياسات والبرامج والخطط الشرائية للمنظمة وعدم الاصرار على الاجراءات المطولة.

د- الاعتماد على الموردين في الحصول على معلومات عن السلع والخدمات البديلة من حيث الأسعار والأذواق والاتجاهات ومستوى الجودة والخدمة .

هـ- الاستماع إلى شكاوي وتظلمات الموردين ومناقشة آرائهم، والرد على استفساراتهم وتزويدهم بكافة البيانات التي يحتاجونها.

و- حسن استقبال الموردين ومندوبيهم واختصار فترة الانتظار لدى حضورهم وانهاء إجراءات سداد استحقاقاتهم بالسرعة الممكنة .

ز- القيام بزيارات لمنظمات الموردين وعقد اللقاءات مع كبار المسئولين لتحسين ورفع مستوى التعامل والاطلاع عن كثب على امكانيات وظروف عمل الموردين.

3-3-العلاقات مع المساهمين والممولين

هناك تحول في اهتمامات المساهمين بالمنظمات التي يملكون اسهم فيها، فلم يعد اهتمام المساهم مقتصر على الأرباح التي تحققها اسهمهم، بل أصبح لهم اهتمامات عديدة تتعلق بنشاط وأداء المنظمات وانتاجها. ونظراً لضخامة اعداد المساهمين والحاجة إلى تزويدهم بالمعلومات أول بأول عن سير العمل والأنظمة

والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات ازدادت أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة وتوسعت نشاطاتها في سبيل تحقيق الأهداف التالية(8):

أ- ايجاد تفاهم متبادل بين حملة الأسهم وادارة الشركة .

ب- كسب تأييد المساهمين بالنسبة لتصرفات مجلس الإدارة.

ج- تشجيع المساهمين على الاحتفاظ بما لديهم من أسهم وشراء المزيد منها.

د- تشجيع المدخرين بصفة عامة على الاقبال على استثمار اموالهم في الشركة .

هـ-اشتراك المساهمين الحاليين في زيادة رأس المال عند ظهور الحاجة لذلك.

و- ايجاد استقرار في أسعار الأسهم بالبورصة في مستوى يصل حقيقة المركز المالي للمنظمة .

ومن ناحية أخرى على المنظمات الاهتمام بمصادر التمويل كالبنوك، والمساهمين، مما يتطلب من العلاقات العامة الاهتمام بايجاد علاقات وثيقة مع تلك الاطراف ومندوبيها في سبيل الحصول على القروض والضمانات المالية التي تحتاج إليها .

وبالامكان تعزيز الصلات مع كل من المسؤولين (المساهمين والمصارف) باتباع الوسائل التالية(9):

أ- الاتصال المباشر: ويتم بين مديري المنظمة وكبار المساهمين والممولين وكذلك الاتصال المباشر أثناء اجتماعات المساهمين في الجمعية العمومية للمساهمين التي تتم سنوياً لمناقشة تقارير مجلس الإدارة حول نشاط المنظمة.

ب- الاتصالات غير الشخصية والتي تتم عن طريق :

* المراسلات والكتيبات التي توضح أنشطة المنظمة والبيانات الحديثة.

* التقارير السنوية التي تعد في نهاية كل عام والتي قد تكون أفضل وسيلة لربط الممولين بالمنظمة والتعرف على نتائج اعمالها.

* مجلة الممولين - التي تصدرها المنظمات الكبيرة والخاصة بالمساهمين وترسل لهم بصفة دورية.

3-4- العلاقات العامة مع المستهلكين

لقد تحولت مفاهيم واستراتيجيات المنظمات التسويقية من التركيز على السلعة وزيادة الإنتاج إلى الاتجاه الحديث بالتركيز على المستهلك باعتباره الوسيلة والهدف، وأهمية التعرف على اتجاهاته ورغباته وأذواقه، في سبيل إنتاج السلع والخدمات التي يرغبها، وتوصيلها إلى الأماكن التي يرغب تواجدها فيها، بأسعار وكميات تتلاءم وقدراته الشرائية وبالجودة المناسبة .

ومن أهم أهداف برامج العلاقات العامة ما يلي[10]:

أ- تزويد المستهلكين بمعلومات عن المنظمة، ويشمل ذلك تاريخ المنظمة ومركزها في السوق، السلع التي تنتجها ومزاياها.

ب- معرفة آراء المستهلكين تجاه المنظمة والاجابة على استفساراتهم .

ج- كسب ثقة المستهلكين وتحقيق التفاهم الكامل معهم .

د- المساعدة في اعداد سياسات ادارية ناجحة، وتعديلها وفقاً لاتجاهات جمهور المستهلكين وتقديم النصح لإدارة المنظمة حول العوامل المؤثرة في سوق المستهلك.

وهناك عدة وسائل لاجراء الاتصالات بالمستهلكين نذكر منها:

أ- الاتصالات الشخصية :تنطوي الاتصالات الشخصية على القيام باتصالات مباشرة مع المستهلكين لغاية تزويدهم بالمعلومات وارشادهم لنوعية السلع، والخدمات، والتعرف على انطباعاتهم حيالها (عيوب أو حسنات).

- الزيارات الشخصية: تنطوي على توجيه دعوات لعملاء المنظمة من مؤسسات وشركات لزيارة المنظمة، لتبادل الرأي ولشرح الاستخدامات الجديدة للسلع والابتكارات الحديثة ومزاياها ، إلى جانب قيام المسئولين في المنظمة بزيارات عمل لعملائها من مجهزين ومستهلكين بهدف تزويدهم بالمعلومات وتلقي ردود أفعالهم حول نشاطات المنظمة .

- الاشتراك في المعارض : تنطوي على اشتراك المنظمة في المعارض المحلية والدولية لعرض منتجاتها، والتعريف بنشاطاتها ومنتجاتها وخدماتها والقيام بالاحتكاك المباشر مع العملاء والزوار.

ب- طرق اتصال غير شخصية : وتشتمل اتباع عدة وسائل منها :

- وسائل الاعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.
- الافلام والشرائح التي تبين نشاطات ومنجزات المنظمة.
- النشرات الدورية والرسائل والمكاتبات المختلفة.
- مجلة المستهلكين.
- المسابقات - اشتراك المنظمة في مسابقات محلية أو دولية أو تمويل مباريات رياضية (كرة القدم أو التنس).

3-5- العلاقات العامة والأجهزة الحكومية

لقد ازداد تدخل الدولة في اقتصاد البلاد في سبيل التعجيل في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، وقد تحول دورها من وظيفة الحارس والمحافظ على أمن وسلامة المجتمع إلى دور تنموي ومنظم للنشاطات الاقتصادية والتنموية في البلاد، فقد أصبح دورها يمس صميم أعمال ونشاطات وسياسات المنظمات على اختلافها، الأمر الذي يتطلب من المنظمات اقامة علاقات عمل مع الأجهزة الحكومية تنطوي على الآتي:

- تزويد الاجهزة الحكومية بالبيانات والمعلومات حول سياسات وخطط وانجازات المنظمة.
- توضيح مدى تقيد المنظمة في سياساتها وأهدافها بأنظمة الدولة.
- الحصول على الأنظمة والتشريعات وما يطرأ عليها من تعديلات والتي تمس اعمالها ومصالحها كقانون العمل والعمال والاستيراد والتصدير.
- الرد على استفسارات الأجهزة الحكومية حول بعض الأمور التي تثيرها بين الفينة والأخرى حول حماية المستهلك والتقيد بمستويات الجودة والتلوث للبيئة ...الخ .

4- ادارة وظيفة العلاقات العامة

تشمل ادارة عملية العلاقات العامة عناصر اساسية ينبغي تنفيذها بشكل متتابع كالتالي: وانظر الشكل (12-1).

4-1-اجراء البحوث

تعتبر هذه المرحلة نقطة البداية لنشاط العلاقات العامة حيث يتم من خلالها ما يلي:

- جمع المعلومات حول آراء الجمهور (موضع الاهتمام) وردود فعلهم تجاه نشاطات المنظمة من حيث مستوى الأداء والجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة لهم .
- رصد التغييرات والتقلبات والتطورات (أنظمة حكومية جديدة، واتجاهات ورغبات مفاجئة أو متوقعة للجمهور).
- تحليل المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج لتشكل القاعدة لاعداد استراتيجيات وأهداف نشاط العلاقات العامة .

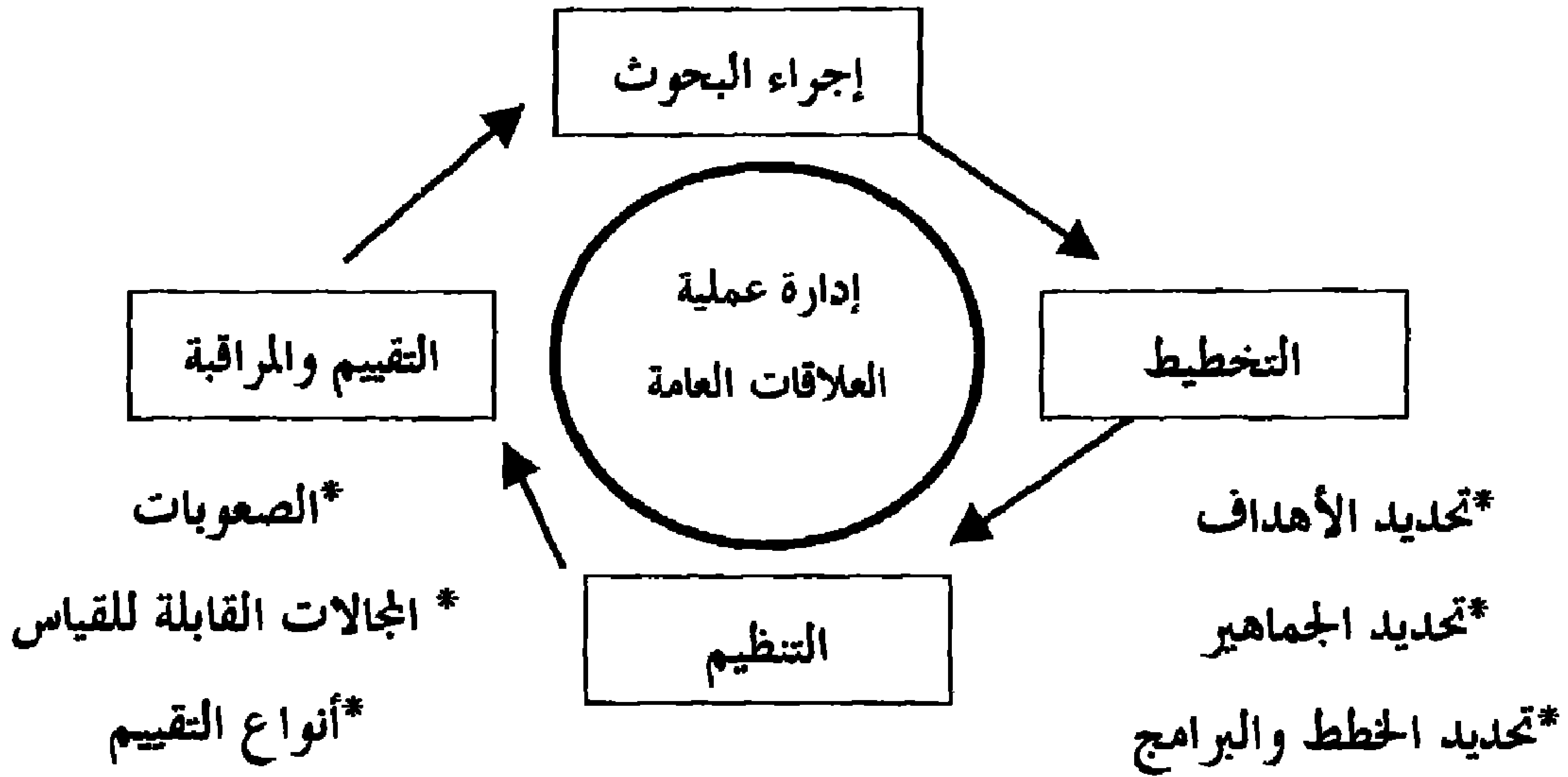
ولابد من التخطيط الجيد لكيفية وماهية المعلومات المطلوب جمعها، لاختصار الجهد والتكلفة بحيث تحدد نوع وكمية المعلومات والمصادر لجمعها وأسلوب جمعها، وهل سيكون باتباع توزيع الاستبيانات أم بجمع معلومات من مصادر أولية(تجمع من مجلات، جرائد متخصصة-أجهزة حكومية) أم ميدانية (بواسطة مختصين في الدراسات الميدانية) أم بمزيد من الأساليب المذكورة.

٤-٢-التخطيط

في ضوء البحوث والاستنتاجات والتحليل للمعلومات سيكون بوسع المنظمات البدء بوضع الخطط والبرامج بشكل موضوعي وفاعل، وسيتعين على المخطط تضمين الخطط مايلي :

٤-٢-١-تحديد الأهداف: ينبغي أن تكون لخطة العلاقات العامة أهداف محددة سواء بعيدة المدى أو قصيرة المدى، وقد تواجه العلاقات العامة أهداف متضاربة للجمهور نظرا لمصالحهم المختلفة (مصالح المساهمين تختلف من

حيث توفير أعلى نسب من الأرباح للمنظمات بينما مصالح المستهلكين تتناقص هذه المصالح وتميل إلى خفض الأسعار والأرباح).



شكل رقم(12-1) عناصر ادارة عملية العلاقات العامة

وتستطيع العلاقات العامة المواءمة بين التيارات المختلفة باتباعها بعض المعايير في تحديد الأهداف مثل الآتي:

- اعتماد معايير تتماشى وامكانيات المنظمة من مادية ومالية.
- اتباع المرونة والمراجعة المستمرة للأهداف بهدف تعديلها وفق متطلبات الظروف المتغيرة .
- المواءمة بين أهداف العلاقات العامة وأهداف واستراتيجيات المنظمة (دعم سياساتها، التركيز على جوانب سلع- خدمات جديدة ...الخ) وفق ما تقتضيه خطط المنظمة .

كما ينبغي أن تتركز أهداف العلاقات العامة على تحقيق الأهداف التالية:

- السعي لتزويد المستهلكين بمعلومات وبيانات مستمرة عن المنظمة.

- العمل على كسب ثقة المستهلكين والتفاهم الكامل معهم.
- رصد الاتجاهات والتطورات في بيئة المنظمة.
- مساعدة المنظمة في وضع خطط واستراتيجيات ناجحة مع جمهورها.

4-2-2-تحديد الجماهير المستهدفة:ينبغي تحديد جماهير المنظمة التي يسعى نشاط العلاقات العامة التأثير فيهم والتعامل معهم وهم عادة .

- العملاء والمستهلكون.
- الملاك (أصحاب الأسهم).
- الموردون والممولون.
- المنافسون
- الحكومة

4-2-3-اعداد الخطط والبرامج :إن اعدد الخطط والبرامج لتنفيذ الأهداف يتطلب الآتي :

1- تحديد البرامج وتوقيتها لتنفيذ الحملات الاعلامية وتحديد وسائل الاتصال والمسئولين عن اجراء الاتصالات.

2- تحديد مسؤولية ادارة البرامج - قسم ام ادارة للعلاقات العامة، وتحديد عدد الموظفين المطلوب استقطابهم للعمل حسب الاختصاصات المطلوبة.

4-3- اعداد ميزانية العلاقات العامة

يتم ترجمة خطة وبرنامج عمل العلاقات العامة إلى أرقام، تحدد مجالات الانفاق على المجالات الرئيسية وذلك كما يلي:

- الاجور والمرتبات للعاملين وللمستشارين
- تكاليف تأمين المعدات والتجهيزات (وسائل سمعية وبصرية الشرائح والأقلام ... الخ).
- تكاليف المواد المطبوعة (النشرات والكتيبات).
- تكاليف الاشتراك في الندوات والمؤتمرات والمعارض المحلية والدولية.
- تكاليف اصدار مجلة الشركة والاشتراك في الصحف والمجلات والاذاعة ... الخ .

وفي سبيل تحديد ميزانية العلاقات العامة يتم اتباع عدة طرق منها[11]:

- التحديد العشوائي: حيث يتم تحديد ميزانية العلاقات العامة عن طريق وضع رقم تقديري معين للميزانية من قبل المسئولين بدون اتباع أي أسس أو قواعد.
- حجم الانفاق على العلاقات العامة للسنوات الماضية: يتم بموجب هذه الطريقة تحديد حجم ميزانية العلاقات العامة للسنة القادمة، بنفس حجم ميزانية السنة الحالية أو السنوات السابقة بزيادة نسبة مئوية تحددها الإدارة.
- نسبة مئوية ثابتة من حجم المبيعات : ربط ميزانية العلاقات العامة بحجم الأموال المتوفرة للمنظمة، فكلما كان حجم المبيعات أكبر كانت ميزانية العلاقات العامة أكبر.
- نسبة مئوية من صافي الربح: تحدد الميزانية على أساس نسبة مئوية معينة من صافي الربح للسنة الماضية، وقد تتغير هذه النسبة من سنة إلى أخرى حسب تقديرات الإدارة.

- تقدير الميزانية على أساس موضوعي: أي على أساس الأنشطة المتوقعة للعلاقات العامة خلال السنة القادمة .

يلي تحديد حجم مخصصات الميزانية التقديرية للسنة القادمة، وضع انظمة الرقابة المالية على آلية الصرف الفعلي من هذه المخصصات. ومما يزيد فعالية أنظمة الرقابة المالية على الصرف من مخصصات الميزانية وجود ميزانيات مرنة لأغراض المقارنة الأكثر دقة بين الصرف الفعلي والمخصصات المحددة سلفا.

4-4- تصميم برامج العلاقات العامة

تحتاج ادارة العلاقات العامة إلى تصميم برامجها الموجهة للعاملين في المنظمة وللجمهور الخارجي وسنقوم ببحث هذين المطلبين فيما يلي:

الأول : اعداد برامج العلاقات العامة : من الضروري قيام المنظمة بوضع برامج تخدم جماهيرها حسب اختلاف مصالحها[12] واتجاهاتها كالتالي:

4-4-1- برنامج العلاقات العامة للعاملين بالمنظمة :العاملون في المنظمة هم الجمهور الداخلي للمنظمة الذين يتوقع أن يمثلوا منظماتهم أحسن تمثيل، في حالة توافر علاقات طيبة بينهم وبين المنظمة، لذلك لابد أن تبدأ العلاقات العامة بنشاطات تركز على العاملين في المنظمة في سبيل تحقيق الآتي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تقليل نسبة دوران العمل.
- استقطاب أفضل الكفاءات للعمل في المنظمة.
- زيادة الثقة وروح التعاون بين الإدارة والعاملين.

- نشر الوعي بأهداف ونشاطات المنظمة بين العاملين.

وبالإمكان تنفيذ هذه الأهداف من خلال الأساليب التالية :

- الاجتماعات الدورية – التي تعقد بين الادارة والعاملين.
- الباب المفتوح – لاتاحة الفرصة لمقابلة العاملين للمسؤولين في مواعيد محددة خلال ساعات وأيام العمل الرسمي.
- الاشتراك في لجان – تشكل من الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة والتوصل إلى حلول للمشاكل القائمة.
- الاتصالات غير الشخصية: مثل المجلات، الخطابات والتقارير الدورية، والاستقصاء ونظام صندوق الشكاوي واللوحات الخشبية.

4-4-2--برنامج العلاقات العامة بالجمهور الخارجي: ينبغي تخصيص برامج للجماهير الخارجية في سبيل بناء علاقات ودية ودعم سمعة المنظمة والانطباع الايجابي عنها لدى الجماهير الخارجية وذلك باعتماد برامج علاقات عامة لكل من تلك الجماهير كالآتي:

1)برنامج العلاقات العامة مع المستهلكين: يحدد فيه وسائل الاتصال في المعارض، المراسلات والنشرات والمسابقات، مجلة المنظمة الخاصة بالمستهلكين).

2)برنامج العلاقات مع الموزعين: يقصد بالموزعين تجار الجملة والتجزئة الذين يمثلون المنظمة لدى المستهلك، فنجاح المنظمة مرهون بجهود هؤلاء الموزعين، وينبغي أن يركز برنامج العلاقات العامة مع الموزعين على الآتي:

* توفير كافة المعلومات اللازمة عن المنظمة

* تدريب الموزعين ومندوبي البيع

* حل مشاكل الموزعين التي قد تنشأ بين الموزعين والمنظمة.

3)برنامج العلاقات العامة مع الموردين: ينبغي تخصيص برنامج للعلاقات العامة مع الموردين بهدف تحقيق الآتي :

* تحقيق علاقات طيبة مع الموردين وتوطيد الصلة بهم .

* المساعدة في تأمين احتياجات الموردين من البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة (سياسات وبرامج وخطط الشراء).

* اتباع أسس عادلة في التعامل مع كافة الموردين فلا يفرق بين مورد وآخر.

4)برنامج العلاقات العامة مع الممولين: ينبغي الاهتمام بوضع برامج للعلاقات العامة مع الممولين، لدعم العلاقات العامة مع المساهمين والمصارف والأطراف الممولة الأخرى، وذلك لإقامة علاقات طيبة مع المسئولين خاصة مع المصارف واقناعهم بالتعامل مع المنظمة وتقديم العروض أو الضمانات المالية التي تحتاجها المنظمة .

5)برنامج العلاقات العامة مع الأجهزة الحكومية: من الضروري اقامة علاقات عامة مع الأجهزة الحكومية لتحقيق عدة غايات، منها تزويد الأجهزة الحكومية بالمعلومات التي توضح دور وأهمية المنظمة وسياساتها ومدى تقيدها بأنظمة وقوانين الدولة والحصول على التشريعات والقوانين الحكومية والتعديلات التي تطرأ عليها .

4-5-التنظيم في العلاقات العامة

4-5-1- أسس تنظيم العلاقات العامة :

يختلف تنظيم نشاط العلاقات العامة باختلاف أهدافها وحجم العمل وطبيعته ولا يوجد تنظيم قياسي يصح تطبيقه في سائر المنظمات، ويستمد تنظيم هذا النشاط من الأهداف التي يعتمدها والتي عادة تحدد بأهداف موجهة للجمهور الداخلي والأهداف الموجهة للجمهور الخارجي.

أ) أهداف العلاقات العامة الموجهة للجمهور الداخلي: تنطوي هذه الأهداف على الآتي:

- تزويد العاملين أول بأول بكافة البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.
- التعرف على ردود فعلهم ومشاكلهم .
- تقليل الدوران الوظيفي ورفع الروح المعنوية بين العاملين.
- العمل على تعديل سياسات المنظمة بما يخدم مصالحها ومصالح العاملين.

ب)أهداف العلاقات العامة الموجهة للجمهور الخارجي: ينبغي أن تتركز على تحقيق الآتي:

- تزويد الجماهير المختلفة التي تتعامل مع المنظمة (الموردين والموزعين والممولين والملاك والحكومة) بكافة المعلومات والسياسات الخاصة بالمنظمة .
- بناء سمعة وعلاقة طيبة للمنظمة.
- التعرف على ردود الفعل والتغييرات في الاتجاهات والرغبات والأنظمة والقوانين في بيئة المنظمة.

وسنقوم فيما يلي ببحث مواضيع تنظيمية تتعلق بالعلاقات العامة كارتباطها الإداري والتنظيم الداخلي وتحديد مهامها الأساسية .

أ-تبعية نشاط العلاقات العامة :

نظرا لحساسية دور العلاقات العامة وطبيعة نشاطها الذي يخدم سائر الأقسام والادارات العاملة في المنظمة، وحاجتها لدعم القيادة في المنظمة لنشاطاتها، فهناك اجماع على ضرورة ربط هذا النشاط بالإدارة العليا (بالمدير العام) لتحقيق الدعم والمساندة الضروريين لها.

ب-التنظيم الداخلي لنشاط العلاقات العامة:

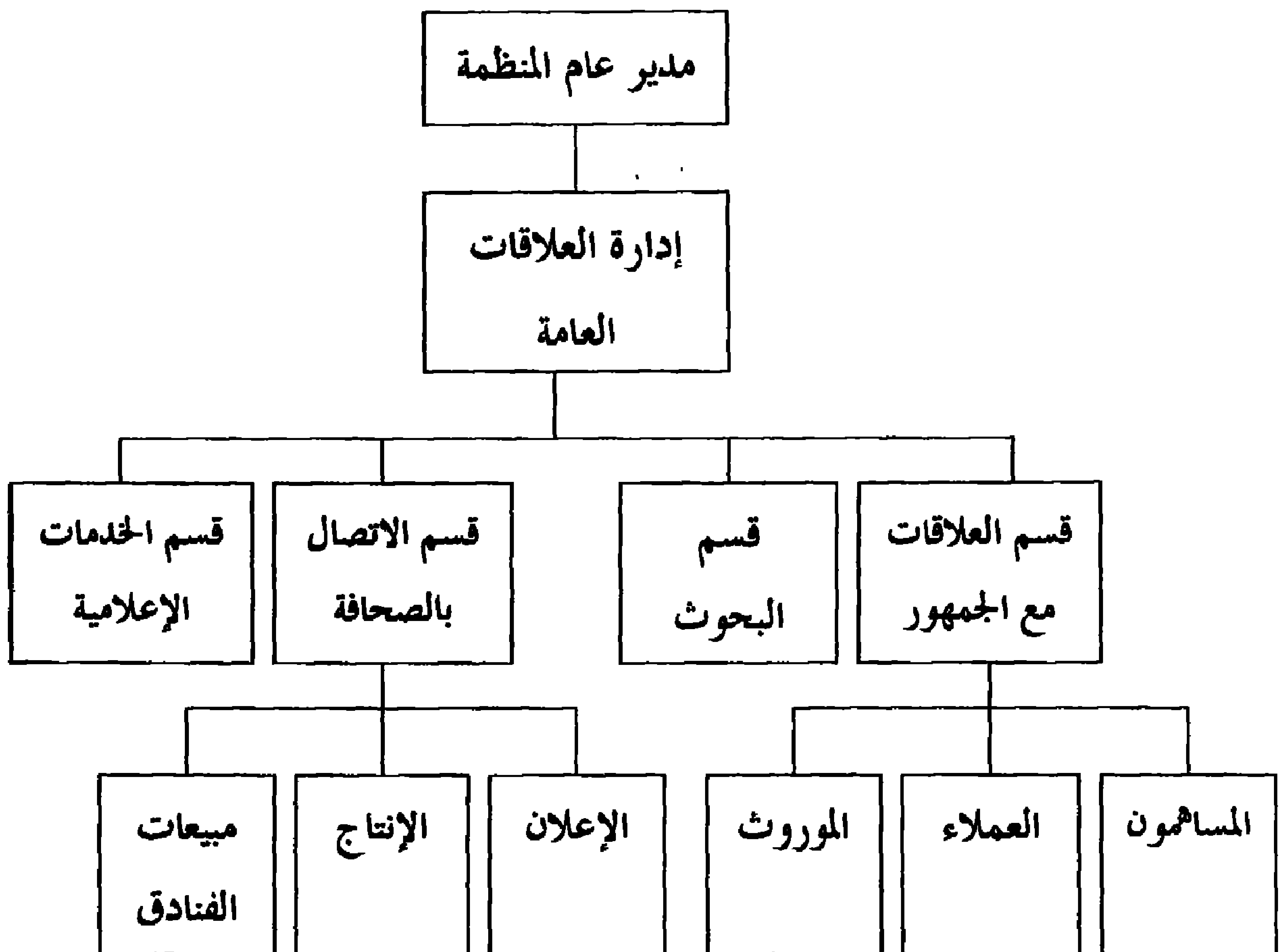
يختلف التنظيم الداخلي للعلاقات العامة من منظمة إلى أخرى،وينبغي البدء باعداد قائمة بالأنشطة المسندة أوالمطلوب اسنادها للعلاقات العامة، ومن ثم يجري تجميع الأنشطة حسب تشابهها تحت نشاطات رئيسة يتم اسنادها إلى أقسام أو إدارات. لتتولى القيام بها وقد تختار المنظمات انشاء قسم صغير أو ادارة أو إدارة عامة لتولي هذا النشاط حسب حجم العمل وطبيعته وتنوعه. وبالامكان تحديد الأقسام والإدارات الرئيسية التي عادة تتألف منها العلاقات العامة كالتالي: انظر شكل (12-2).

1- قسم الخدمات الاعلامية.
2- قسم العلاقات مع المجتمع.
3- قسم الاتصال بالصحافة.
4- قسم البحوث.

وهناك أساليب متعارف عليها في التنظيم بالإمكان تطبيقها على نشاط العلاقات العامة كما هو مبين فيما يلي :

شكل (12-2)

لإدارة العلاقات العامة



4-5-2-أساليب تنظيم نشاط العلاقات العامة : هناك خمسة أساليب يتم تنظيم أقسام العلاقات العامة على أساسها [13]:

1-وسائل الاتصال: توزع مهام الأقسام وفق هذا الاسلوب على أساس وسائل الاتصال فيكون هنالك قسم للاتصال بالصحافة، وآخر للإذاعة وثالث للتلفزيون.

2-فئات الجماهير: يتم توزيع مهام الاقسام وفق هذا الاسلوب على أساس نوع الجماهير التي لها علاقة بالمنظمة، فيكون هنالك قسم الاتصال بالمساهمين وآخر للاتصال بالعملاء وثالث للاتصال بالموردين.

3-الاساس الوظيفي: يتم توزيع مهام الاقسام على اساس نوع الوظيفة أو النشاط والمهام الخاصة بهما، فيكون هنالك قسم لمجلة الشركة يتألف من وحدات مثل وحدة للتصوير، ووحدة للتحرير، ووحدة للاخراج .

4-الأساس الجغرافي : يتم توزيع مسئوليات الأقسام على أساس التوزيع الجغرافي ، فهنالك قسم أو وحدة الاتصال بالعملاء في منطقة الشرق الأوسط، وكذلك وحدة الاتصال بالعملاء في الخارج وهكذا.

5-نوع السلعة أو الخدمة : يتم انشاء وحدة للسلع المختلفة حسب كل نوع تنتجها وتروج لها المنظمة.

4-5-3- مهام إدارة العلاقات العامة : بالامكان حصر أهم مهام ادارة العلاقات العامة كالتالي:

- اقتراح الخطط والبرامج لتنشيط علاقة العاملين بالمنظمة .
- تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم لتحسين أوضاع المنظمة ووضع حلول للمشاكل القائمة.
- دراسة واقتراح المجالات الثقافية والرياضية والفنية والترفيهية التي يمكن تطبيقها والعمل على تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية.
- تنظيم مقابلات الصحافيين ومندوبي أجهزة الاعلام للمسئولين في المنظمة.
- حضور المؤتمرات والبرامج التي تعقدها المنظمة والاتصال بأجهزة الاعلام لتغطية اخبارها.
- تجميع ما ينشر في الاعلام عن نشاطات المنظمة واعداد خلاصات بها للإدارة العليا.
- استقرار اتجاهات الرأي العام من خلال ما ينشر في الاعلام والقيام ببحوث ميدانية للتعرف على ردود فعل المستفيدين من خدمات ومنتجات المنظمة.
- التنسيق مع مكتب الشكاوي بالمنظمة لدراسة وحل المشاكل التي ترد من جماهير المتعاملين مع المنظمة .
- الاشتراك في تنظيم المؤتمرات والزيارات والاجتماعات التي تقام لدعم الثقة بين المنظمة والجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة.

- استخدام وسائل الاعلام المختلفة لنشر رسالة وأهداف ونشاطات المنظمة .
- اعداد الكتيبات والنشرات الاعلامية الخاصة بالمنظمة للتعريف بأهدافها ونشاطاتها .
- عمل الترتيبات لاستقبال الضيوف المرموقين للمنظمة ومرافقتهم وتسهيل سبل الاقامة لهم.

4-6-التقييم والمراقبة

تهدف هذه المرحلة من نشاط العلاقات العامة إلى مقارنة الانجازات الفعلية بالخطط والأهداف الموضوعة، والتأكد من عدم وجود تجاوزات ومخالفات وانحرافات عن الخطط والأهداف، والكشف عن المشاكل والصعوبات التي تواجهها في مرحلة التنفيذ وما يتطلبه ذلك من ادخال تعديلات على خطط العلاقات العامة لتتواءم والظروف المتغيرة وهذا العمل لا يخلو من صعوبات نذكر أهمها بالتالي:

- الصعوبة الناجمة عن عدم توافر معايير كمية لقياس كثير من نتائج نشاطات العلاقات العامة والاكتفاء بالاعتماد على اسلوب التقدير الشخصي الذي لا يخلو من الانحياز والاخطاء.
- طول فترة تنفيذ النشاطات مما يجعل تقييم النتائج بأنواعها الكمية غير الملموسة غير دقيقة(تظهر نتائج نشاط العلاقات العامة عادة في المدى الطويل وليس القصير).
- اختلاف خصائص وسمات جماهير المنظمة مما يجعل امر قياس النتائج في التأثير على اتجاهات الجمهور امرا صعبا.
- حركية الآراء للجماهير وعدم ثباتها.

- الجهل وقلة تفهم في ممارسة الادرة لعملية التقييم والرقابة.

مجالات قياس نشاط العلاقات العامة

بالامكان قياس بعض النشاطات التي تتولاها العلاقات العامة بشكل كمـي كالآتي(14):

- عدد البرامج التي تم تنفيذها .
- عدد الزيارات التي تمت للمنظمة من قبل الجماهير الخارجية وبالعكس.
- عدد الخطابات أوالنشرات أو الكتيبات أو المكالمات التليفونية.
- المساحات التي استخدمت في الصحف والمجلات.
- الوقت المستغرق في انجاز النشاطات.
- معدلات التغطية والانتشار.
- عدد الحضور في المؤتمرات الصحفية سواء عقدت في داخل أو خـارج المنظمة.
- حجم الجمهور الذي تم الاتصال به موزعا طبقا للخصائص الجغرافيـة والديموغرافية وغيرها.
- الاراء والاتجاهات (من خلال اجراء البحوث الميدانية).
- الخفض المحقق لعدد التظلمات والشكاوي من الجمهور.
- التحسن في المركز التسويقي مقارنة بالمنافسين.
- الزمن المستغرق في تحقيق الحصة السوقية المرغوبة.
- خفض مستوى الدوران الوظيفي للعاملين في المنظمة.

بالامكان اجراء تقييم لنشاطات العلاقة العامة بحيث تتم قبل وأثناء وبعد تنفيذ البرامج كالتالي:

1- التقييم السابق للتنفيذ: ينطوي هذا التقييم على تدقيق وفحص كافة المدخلات Inputs في عملية التقييم منها المادة الاعلامية، كاجراء اختبارات على المادة المذكورة على عينة من الجمهور المستهدف بحيث يتم تسجيل ملاحظاتهم وردود فعلهم وتعديل المادة وفقا للملاحظات الواردة منهم، مع تجنب اجراء الاختبارات السابقة على البرامج قبل فترة طويلة من تنفيذها وذلك لاحتمال تغير آراء الجمهور واذواقه مع مرور الوقت.

2- التقييم أثناء التنفيذ: يتم التقييم اثناء تنفيذ برامج العلاقات العامة بهدف الوقوف أول بأول على القصور والمشاكل والمعوقات قبل وقوعها ومعالجتها، وتشتد الحاجة للرقابة كلما كانت البرامج تستغرق وقتا طويلا لتنفيذها مما يجعل ظهور ظروف جديدة تتطلب اعادة النظر ببعض جوانب برامج العلاقات العامة.

وقد تلجأ المنظمة لعدة وسائل لمعرفة حجم التغطية الجماهيرية نذكر منها الآتي :

1- الشركات المتخصصة : التي تزود المنظمة عن حجم الجمهور وكمية التوزيعات اليومية للصحف والمجلات كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يلجأ إلى شركة (Audit Bureau of Circulation ABC).[15]) للقيام بتلك المهمة .

2- أساليب أخرى نذكر منها :

أ- المفكرة : حيث يحتفظ الأفراد الذين يجري البحث عليهم بمفكرة ليدونوا فيها ما قرأوه أو سمعوه أو شاهدوه من برامج.

ب- العداد : الذي يتم تركيبه في كل بيت من بيت العينة المختارة، يقوم الفرد عند تشغيله التلفزيون بالضغط على زر معين في العداد الموصل بجهاز كومبيوتر رئيسي والذي يسجل المعلومات عن البرامج التي يتم مشاهدتها .

ج- المحادثات الهاتفية التي يجريها الباحثيون مع أفراد العينة خلال عرض البرامج أو بعده .

د- اختبارات التذكر: يسأل فيها المستقصى منه عن البرامج التي شاهدها من مجموعة من البرامج تعرض أمامه في قائمة .

3- التقييم اللاحق: يركز هذا التقييم على النتائج، لمعرفة أثر الرسالة الاعلامية على الجمهور ومدى التغيير الحاصل في اتجاهاتهم وآرائهم وذلك من خلال الدراسات التجريبية على فئتين، احداهما تعرضت لبرنامج العلاقات العامة وأخرى لم تتعرض لها، ويتم في النهاية قياس الفروقات بين اتجاهات أو سلوك المجموعتين أو من خلال دراسة أثر الرسالة الإعلامية على تغيير آراء واتجاهات وسلوك الجمهور عن طريق اجراء المقارنة يبن آراء واتجاهات وسلوك افراد هذا الجمهور، قبل تنفيذ برنامج العلاقات العامة وبعد تنفيذه، لملاحظة حجم الفروقات وطبيعتها، كقياس معدلات شكاوي العملاء أو معدلات غياب العاملين قبل وبعد تنفيذ برامج العلاقات العامة.

مراجع الفصل الثاني عشر

1- عبد السلام أبو قحف، العلاقات العامة، الدار الجامعية، بيروت لبنان 1994، ص21.

2- صلاح الدين عبد الباقي و د.عبد السلام أبو قحف، العلاقات العامة، بيروت، لبنان، الدار الجامعية 1993، ص 28.

3- عادل حسن، العلاقات العامة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان ، 1984، ص (16-18).

1- L.W.Notle, Fundamentals of Public Relations, Pergamon Press, New York, 1974, p.4.

4- عادل حسن، العلاقات العام، مرجع سابق ، ص 19.

5- عبد السلام أبو قحف، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 100-103.

6- عادل حسن، العلاقات العامة ، مرجع سابق، ص (99-100).

7- عادل حسن، نفس المرجع السابق، ص 113-114.

8- صلاح الدين عبدالباقي و عبدالسلام أبو قحف، العلاقات العامة، مرجع سابق، ص 138.

9- المرجع السابق نفسه ، ص 138.

10-محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة،مفاهيم وممارسات ، مؤسسةزهران للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص 105-106.

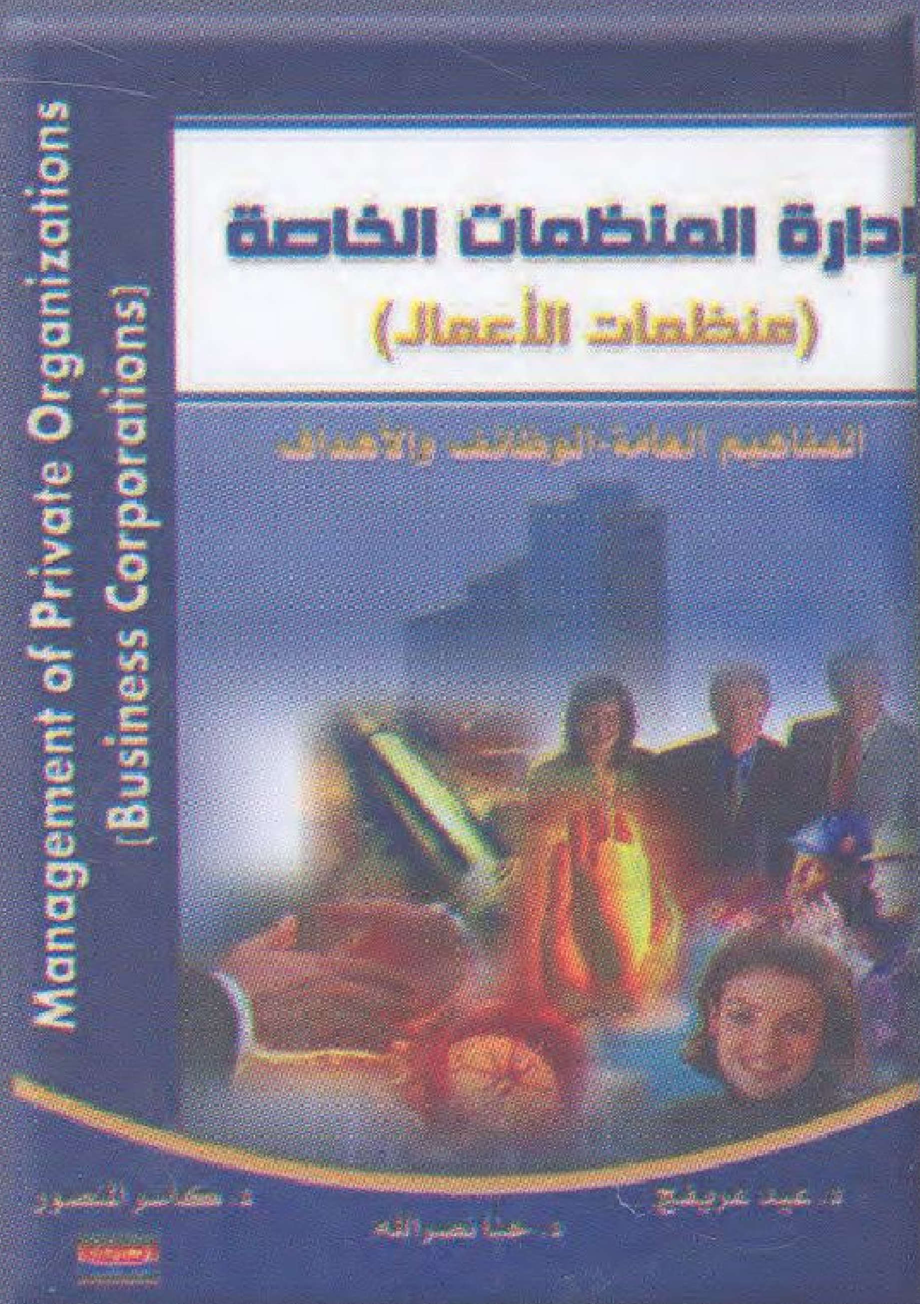
11- صلاح الدين عبد الباقي و عبد السلام أبوقحف، مرجـــع ســابق ص 133-138.

12- محفوظ أحمد جودة ، العلاقات العامة مرجع سابق ص 45.

13- راجع :

Norman Stone, the Management and Practice of Public Relations, Machillan Press ltd., Hampshire, 1995, p299.

14- محفوظ أحمد جودة، العلاقات العام، مرجع سابق ص 228-229.



إدارة المنظمات الخاصة
(منظمات الأعمال)



ZAHRAN
زهران
للنشر
PUBLISHERS

المتخصصون في الكتاب الجامعي الأكاديمي العربي والأجنبي
دار زهران للنشر والتوزيع
تلفاكس : 0096265331289 ص.ب. : 1170 عمان -الرمز البريدي : 11941
Email: zahran.publishers@gmail.com www.darzahran.net